



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ  
SPOLEČNOSTI A NÁVRH JEHO ZMĚN**

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY AND PROPOSAL OF ITS CHANGES

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Tereza Štercová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**

**BRNO 2021**



# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Tereza Štercová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh jeho změn**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny v systému odměňování zaměstnanců.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část popisuje základní pojmy týkající se oblasti odměňování zaměstnanců. Analytická část hodnotí současný systém odměňování zaměstnanců ve společnosti, včetně vnitřních a vnějších vlivů působících na daný systém. Na základě provedených analýz jsou zaměstnavateli navrženy změny stávajícího systému odměňování s cílem vylepšit současný stav.

## **Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, zaměstnanec, zaměstnavatel, odměňování zaměstnanců, celková odměna, mzda, zaměstnanecké benefity

## **Abstract**

The master's thesis deals with the system of remuneration for employees in the selected company. The theoretical part defines the basic terms related to the employee remuneration. The analytical part evaluates the current employee remuneration system in the company, including internal and external factors influencing the system. Based on this analysis, changes to the remuneration system are proposed to the employer in order to improve the current situation.

## **Key words**

human resources management, employee, employer, remuneration of employees, total remuneration, wage, employee benefits



### **Bibliografická citace**

ŠTERCOVÁ, Tereza. *Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh jeho změn* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134484>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.





### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2021

.....  
*podpis autora*



## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení práce, ochotu a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti a zaměstnancům za spolupráci a za veškeré poskytnuté informace a materiály. V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.



# OBSAH

ÚVOD .....	17
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	19
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	23
1.1 Základní pojmy .....	23
1.1.1 Zaměstnanec .....	23
1.1.2 Zaměstnavatel .....	23
1.1.3 Odborová organizace .....	24
1.1.4 Trh práce .....	24
1.2 Řízení lidských zdrojů .....	24
1.3 Odměňování zaměstnanců .....	24
1.3.1 Systém odměňování .....	25
1.3.2 Faktory ovlivňující odměňování .....	26
1.4 Celková odměna .....	27
1.5 Peněžní odměny .....	28
1.5.1 Mzda .....	29
1.5.2 Mzdové formy .....	30
1.5.3 Složky mzdy .....	31
1.5.4 Mzdová struktura (tarifní soustava) .....	31
1.6 Zaměstnanecké výhody .....	32
1.6.1 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod .....	32
1.6.2 Členění zaměstnaneckých výhod .....	33
1.7 Vzdělávání a rozvoj .....	34
1.8 Pracovní prostředí .....	35
1.9 Pracovní spokojenost .....	36
1.10 Komunikace se zaměstnanci .....	37

1.11	Shrnutí teoretické části.....	38
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	39
2.1	Analýza současného systému odměňování dle konceptu celkové odměny .....	39
2.1.1	Peněžní odměny .....	39
2.1.2	Zaměstnanecké výhody .....	45
2.1.3	Vzdělávání a rozvoj.....	49
2.1.4	Pracovní prostředí .....	50
2.1.5	Shrnutí současného systému odměňování.....	54
2.2	Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování .....	55
2.3	Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování .....	57
2.3.1	Shrnutí výsledků.....	60
2.4	Analýza vnitřních faktorů ovlivňujících systém odměňování .....	61
2.4.1	Podnikání společnosti.....	61
2.4.2	Strategie společnosti.....	62
2.4.3	Ekonomická situace společnosti.....	63
2.4.4	Odbory.....	67
2.4.5	Hledisko zaměstnanců.....	67
2.4.6	Kultura společnosti.....	80
2.4.7	Shrnutí analýzy vnitřních faktorů ovlivňujících systém odměňování.....	81
2.5	Analýza vnějších faktorů ovlivňujících systém odměňování .....	83
2.5.1	Demografický vývoj.....	83
2.5.2	Aktuální situace na trhu práce .....	85
2.5.3	Tržní mzdové sazby .....	91
2.5.4	Systém odměňování u konkurenčních společností.....	95
2.5.5	Legislativa .....	97
2.5.6	Shrnutí analýzy vnějších faktorů ovlivňujících systém odměňování.....	99

2.6	Shrnutí analýzy současného stavu .....	101
2.6.1	Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování .....	101
2.6.2	Vnější faktory ovlivňující systém odměňování .....	104
2.6.3	Vyhodnocení systému odměňování podle konceptu celkové odměny ...	109
2.6.4	Zjištěné nedostatky současného systému odměňování .....	110
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	111
3.1	Definování personální strategie do písemné podoby .....	112
3.2	Zlepšení komunikace a vztahů na pracovišti .....	113
3.2.1	Kurzy pro vedoucí zaměstnance .....	113
3.2.2	Teambuildingové akce .....	117
3.2.3	Informovanost dělníků o nabízených zaměstnaneckých benefitech .....	119
3.3	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů .....	119
3.3.1	Příspěvek na dovolenou .....	120
3.3.2	Sick days .....	124
3.3.3	Příspěvek na dopravu .....	126
3.4	Možnost vzdělávání a rozvoje .....	128
3.5	Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců .....	130
3.6	Přilákání nových zaměstnanců .....	131
3.6.1	Náborový příspěvek .....	131
3.6.2	Odměna za doporučení .....	132
3.7	Celkové náklady na jednotlivé návrhy .....	133
3.8	Časový harmonogram změn .....	134
3.9	Ekonomické zhodnocení návrhů .....	136
3.10	Přínosy změn .....	137
	ZÁVĚR .....	139
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	141

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	151
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	153
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	155
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....	157
SEZNAM PŘÍLOH .....	161



## ÚVOD

Systém odměňování zaměstnanců hraje nezbytnou roli v rámci řízení lidských zdrojů. Existují různé způsoby odměňování, které si každý subjekt volí na základě své personální strategie. To, jakým způsobem společnost nastaví systém odměňování, ovlivňuje osobní přístup zaměstnance, jeho výkon, motivaci, loajalitu ke společnosti a s tím související celkovou spokojenost se zaměstnáním. Ve velké míře ovlivňuje i atraktivitu společnosti na trhu práce.

V dnešní době je ovšem velmi obtížné dlouhodobě udržet krok s konkurencí a neustále vyvíjet strategie takovým způsobem, kterým by byla společnost schopna reagovat na chování a požadavky zaměstnanců. S tím je ruku v ruce spojena i aktuální situace na trhu práce, kdy je velmi nízká míra nezaměstnanosti. Zaměstnavatelé se potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, kteří představují pro společnost významnou konkurenční výhodu. Proto je potřeba zvolit takovou personální strategii, která bude obsahovat co nejefektivnější a nejatraktivnější systém odměňování, vedoucí ke stabilizaci zaměstnanců stávajících a přilákání zaměstnanců nových.

Právě tato problematika bude řešena u vybrané výrobní společnosti, která se s daným problémem potýká. Na základě analýzy současného stavu budou navrženy změny v systému odměňování zaměstnanců v dané společnosti, která si vzhledem k ochraně dat přeje zůstat v anonymitě, a proto bude v celé práci označena pod názvem ABC, a. s.

Společnost ABC, a. s. má bohatou historii a mnohaleté zkušenosti v oblasti strojírenské výroby a na trhu působí již více než 70 let. Existence společnosti je závislá na odbytu dvou vlastních výrobků, a to dřevoobráběcích strojů a mechanických sklíčidel. Pro tuto společnost, ostatně jako pro každou výrobní společnost, je klíčová skupina zaměstnanců dělnické profese, jejímž výsledkem práce je výrobek, který uspokojuje potřeby a přání zákazníků a společnost z prodeje těchto výrobků dosahuje určité výše tržeb. Společnost se však dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, a proto je potřeba zvolit takovou personální strategii, která by dokázala přilákat nové kvalifikované zaměstnance a zároveň by udržela loajalitu stávajících zaměstnanců a zajistila jejich spokojenost se zaměstnáním (1).



## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

**Hlavním cílem** diplomové práce je navrhnout vhodné změny stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Předložené návrhy by mohly společnosti napomoci k získání konkurenční výhody mezi zaměstnavateli na trhu práce, čímž by došlo k přilákání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Zároveň by u stávajících zaměstnanců mohlo dojít ke zvýšení jejich spokojenosti a loajality. Jedním z důvodů návrhu změn v oblasti systému odměňování zaměstnanců je fakt, že se společnost dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců dělnické profese. Zároveň je však pro společnost důležité si stávající zaměstnance udržet a zajistit, aby byli spokojení a neměli důvod odejít ke konkurenci (1).

Mezi **dílčí cíle** diplomové práce patří řešerše odborné literatury, pomocí které budou vytvořena teoretická východiska související s danou problematikou. Dále bude provedena analýza současného systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Důležitou součástí práce je i výzkum provedený na základě dotazníkového šetření, jehož výsledky budou stěžejní pro předložení konečných návrhů změn systému odměňování zaměstnanců.

Pro potřeby psaní diplomové práce byla nejprve oslovena vybraná společnost. Z odborné literatury a příslušných právních předpisů byla vypracována teoretická část, kde jsou definovány základní pojmy z oblasti personalistiky spolu s vymezením oblasti odměňování zaměstnanců. Následně poskytla vedoucí personálního oddělení spolu s dalšími zaměstnanci společnosti informace o současném systému odměňování zaměstnanců a byly předloženy všechny potřebné podklady k analýze a řešení dané problematiky. Na základě teoretické části a informací získaných od zaměstnanců vybrané společnosti byla provedena analýza současného stavu. V rámci této analýzy proběhlo také dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování ve společnosti. Řízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení pak poskytl pohled na názor osoby, která se touto problematikou ve společnosti zabývá. V návrhové části práce jsou ze zjištěných nedostatků v současném systému odměňování předloženy návrhy, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti a loajality stávajících zaměstnanců a k přilákání zaměstnanců nových.

V diplomové práci jsou použity **metody zpracování** formou literární rešerše, analýzy, syntézy, dedukce či dotazování. V teoretické části jsou použity literární rešerše pro pochopení řešené problematiky. Analytické metody rozkládají zkoumanou problematiku na jednotlivé části, které jsou podrobeny dalšímu zkoumání. Vyhodnocení ekonomické situace vybrané společnosti a výkonnosti jejich zaměstnanců je provedeno na základě indexu IN05 a ukazatelů produktivity. K výpočtu predikovaných hodnot ukazatelů pro následující roky je využita regresní analýza. Kromě toho je využita také sekundární analýza dat, která je založena na čerpání informací z interních dokumentů a výročních zpráv vybrané společnosti. Metoda dotazování, která je založena na rozhovorech a e-mailové komunikaci se zaměstnanci, je provedena pro úplné zjištění všech potřebných informací. Nezbytnou součástí je také řízený rozhovor a dotazníkové šetření pro získání názorů od samotných zaměstnanců společnosti. Konkurenceschopnost mezd je porovnávána na základě metody mzdového šetření. Prostřednictvím syntézy a dedukce jsou výsledky jednotlivých metod využity v návrhové části práce (2, s. 21–25).

### **Literární rešerše**

Machi a McEvoy chápou literární rešerši následovně: „*Literární rešerše je psaný dokument, který obsahuje argumentaci postavenou na logických pravidlech a detailním porozumění současného stavu poznání v oblasti daného tématu. Rešerše by měla být přesvědčivou odpovědí na položenou otázku.*“ (3)

### **Analýza**

Analýza znamená myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé části, které jsou podrobeny dalšímu zkoumání. Díky hlubšímu poznání dílčích částí je umožněno lépe poznat jev jako celek. Předpokladem analýzy je existence určitého systému v každém jevu a cílem je tento systém poznat a odhalit zákonitosti fungování systému (2, s. 20–21).

### **Syntéza**

Syntéza má opačný postup než analýza, tzn. že dochází k myšlenkovému sjednocení jednotlivých částí v celek. Sledují se vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami jevu, čímž dochází lépe a hlouběji k poznání jevu jako celku (2, s. 21).

## **Dedukce**

Dedukce představuje takový způsob myšlení, při kterém se přechází od obecnějších závěrů či tvrzení k těm méně obecným a jsou vyvozeny nové, méně známé závěry (2, s. 22).

## **Dotazování**

Metoda dotazování spočívá v kladení otázek předepsaným způsobem vybraným respondentům, a to buď v mluvené nebo písemné formě. Důležité je správně formulovat otázky, které by měly být přehledně uspořádány v celek (2, s. 18–19).

## **Index IN05**

Index IN05 je jedním z bankrotních modelů, který podle chování vybraných ukazatelů dokáže včasné varovat před případným ohrožením finančního zdraví společnosti. Model je upraven pro české prostředí a respektuje jak hledisko věřitele, tak i hledisko vlastníka (4).

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Ideální situace nastává, když je hodnota indexu vyšší než 1,6. Společnost nacházející se nad touto hranicí tvoří hodnotu a je v dobré finanční situaci. Naopak hodnota nižší jak 0,9 představuje pro společnost hrozbu finančního bankrotu. Pásmo mezi těmito dvěma hranicemi je označováno jako tzv. šedá zóna nevyhraněných výsledků (4).

## **Ukazatele produktivity**

Ukazatele produktivity sledují produktivitu práce zaměstnanců, což je důležitý ukazatel pro každou společnost bez ohledu na její velikost. Produktivita práce se měří různými ukazateli (5).

Produktivita práce z výkonů udává, kolik Kč výkonů bylo dosaženo na jednoho zaměstnance za zvolený časový interval. Je výsledkem podílu celkových výnosů na celkovém počtu zaměstnanců ve společnosti (5).

Mzdová produktivita udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Je tedy výsledkem podílu celkových tržeb na mzdových nákladech společnosti (5).

Mzdová rentabilita vyjadřuje velikost podílu výsledku hospodaření za účetní období, která připadá na 1 Kč mzdových nákladů (5).

Čistý zisk na jednoho pracovníka vyjadřuje, kolik Kč zisku po zdanění připadá na jednoho pracovníka. Vypočte se jako podíl výsledku hospodaření za účetní období na celkovém počtu zaměstnanců ve společnosti (5).

### **Regresní analýza**

Regresní analýza časových řad je statistická metoda, která slouží k predikci budoucího vývoje na základě vstupních dat, která jsou čerpána z minulosti. Běžně se používá pro modelování a prognózování ekonomických a finančních ukazatelů (6).

### **Řízený rozhovor**

Řízený rozhovor představuje jednu z technik sběru dat v rámci sociálního výzkumu. Je založen na přímém dotazování, tj. na verbální komunikaci mezi tazatelem a respondentem. Rozhovory rozlišujeme dle počtu osob účastnících se rozhovoru na individuální a skupinové. Před samotnou realizací rozhovoru by měla proběhnout příprava, která jasně vymezí problém, formuluje otázky a důležité je nepodcenit ani prověření a zpřesnění těchto otázek (7, s. 29–30).

### **Dotazníkové šetření**

Jedná se o jednu z nejrozšířenějších metod kvantitativního výzkumu, která je určena pro hromadné získávání údajů o respondentech. Na základě odpovědí lze zjistit, kolik jednotlivců se chová určitým způsobem nebo zda jsou či nejsou spokojeni s určitou skutečností. Dotazník může obsahovat tři základní typy otázek, a to otázky otevřené (neurčují rozsah ani formu odpovědi), polouzavřené (nejprve nabízejí alternativní odpověď a poté vyžadují její vysvětlení) a uzavřené (volba mezi dvěma nebo více alternativami připravených odpovědí). Otázky musí být koncipovány tak, aby bylo dosaženo maximální návratnosti odpovědí na otázky (7, s. 29–30), (8, s. 186–188).

### **Mzdové šetření**

Mzdové šetření neboli analýza tržních sazeb se využívá k získávání informací o mzdové politice, o výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších skutečnostech v daných organizacích v určité lokalitě, odvětví či oboru. Hlavním účelem je zajištění vnější srovnatelnosti mezd a získání informací o ceně pracovní síly na trhu práce (9, s. 301).

# **1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

První část práce obsahuje teoretické základy z oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou zde vymezeny základní pojmy, se kterými se lze setkat v průběhu celé práce, dále je podrobněji rozebráno samotné odměňování zaměstnanců, které představuje jeden z klíčových procesů vedení a řízení lidských zdrojů. Důležitou roli hrají vnitřní a vnější faktory ovlivňující systém odměňování. Na konci této části práce je blíže rozebrána pracovní spokojenost a komunikace se zaměstnanci.

## **1.1 Základní pojmy**

Téma této práce lze zastřešit pod problematiku označovanou jako pracovněprávní vztahy, které se řídí především zákoníkem práce. V případech, kdy není možné použít tento zákon, se pracovněprávní vztahy řídí občanským zákoníkem v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů uvedenými v § 1a zákoníku práce (10).

Obecně lze za pracovněprávní vztahy označit vztahy mezi dvěma základními subjekty. Tyto vztahy jsou buď individuální nebo kolektivní. V rámci individuálních pracovněprávních vztahů je typově nejčastější dvojicí zaměstnanec a zaměstnavatel. U kolektivních pracovněprávních vztahů se pak nejčastěji jedná o dvojici odborová organizace a zaměstnavatel (11, s. 55–56, 58).

### **1.1.1 Zaměstnanec**

Zaměstnanec je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (10). Fyzická osoba se může stát zaměstnancem a uzavřít smlouvu zakládající pracovněprávní vztah pouze pokud splňuje současně dvě podmínky uvedené v § 35 občanského zákoníku: dovršení 15 let věku a ukončení povinné školní docházky (12).

### **1.1.2 Zaměstnavatel**

Zaměstnavatel je osoba, pro kterou se fyzická osoba (zaměstnanec) zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Na rozdíl od zaměstnance může být zaměstnavatelem jak fyzická osoba, tak i osoba právnická (10), (13, s. 23).

### **1.1.3 Odborová organizace**

Odborové organizace, kterých může u zaměstnavatele působit i více, jsou nejvýznamnějším zástupcem zaměstnanců. Jejich účelem je ochrana zájmů všech zaměstnanců a zejména možnost vyjednat výhody oproti tomu, co zákoník práce stanovuje jako minimum práv zaměstnanců. Bližší úpravu lze nalézt v zákoně č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání (11, s. 383–384), (14, s. 429).

### **1.1.4 Trh práce**

Trh práce je místo, kde zaměstnavatelé získávají potřebné zaměstnance a utvářejí se zde podmínky zaměstnanosti, včetně ceny práce (mzdy). Charakteristickou vlastností trhu práce je interakce nabídky práce a poptávky po práci. Nabídku práce tvoří zaměstnanci, kteří nabízejí svoji pracovní sílu a zaměstnavatelé tuto pracovní sílu poptávají. Hlavním smyslem je alokace práce zaměstnanců mezi zaměstnavatele takovým způsobem, kdy dojde k uspokojení potřeb obou stran (15, s. 23).

## **1.2 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů, též nazývané jako personální řízení, zahrnuje veškeré činnosti související se zaměstnáváním a řízením těch nejdůležitějších zdrojů v organizaci, a to lidí, tedy zaměstnanců. Jedná se o strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí působících v organizaci. Využívá úsilí, schopností a oddanosti lidí k výkonu práce takovým způsobem, který organizaci zajistí její perspektivní budoucnost a dosahování stanovených cílů. Těch společnost dosáhne vymezením záměrů v oblasti změny a řízení lidských zdrojů na základě zavedené strategie řízení lidských zdrojů. K základním pilířům managementu lidských zdrojů patří zejména systematické a pravidelné hodnocení zaměstnanců a systém jejich odměňování (16, s. 45–48), (17, s. 256–257), (18, s. 27).

## **1.3 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců hraje nezbytnou roli v rámci řízení lidských zdrojů. Existují různé způsoby odměňování, které si každá firma volí na základě své personální strategie.



V užším smyslu si lze pod pojmem odměňování představit zejména peníze, tedy mzdu nebo plat, odměnu z dohody nebo jiné formy peněžní odměny za vykonanou práci (19, s. 156), (20, s. 19).

Personalistika však nahlíží na odměňování i v širším smyslu a zahrnuje například zaměstnanecké benefity poskytované nezávisle na pracovním výkonu zaměstnance (řadíme sem např. zlevněné stravování, placenou dovolenou, poskytnutí pracovního oděvu atd.), povýšení zaměstnance, formální uznání (chápejme jako pochvalu), pověřování důležitými pracovními úkoly, dobré a přátelské vztahy na pracovišti či vytváření příznivých pracovních podmínek na pracovišti (např. poskytnutí samostatné kanceláře či počítače). Můžeme sem však zařadit i vzdělávání pracovníka, který s nabýváním nových znalostí a dovedností zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce (19, s. 156), (20, s. 19).

Obecně tak lze v moderním pojetí odměňování mluvit o tzv. celkové odměně, pod kterou si můžeme představit vše, co zaměstnance v souvislosti s jeho zaměstnáním uspokojuje (peněžní i nepeněžní odměna, ale i nehmotné požitky) a co je výsledkem či důsledkem činnosti zaměstnavatele (19, s. 157), (20, s. 19).

### **1.3.1 Systém odměňování**

Systém odměňování je výsledkem rozhodování zaměstnavatele o tom, jaká bude struktura celkové odměny, v jakém vzájemném poměru budou nastaveny jednotlivé formy odměňování a jaká pravidla, postupy a nástroje budou použity při odměňování každého zaměstnance. Zjednodušeně je to tedy způsob stanovení mezd/platů, eventuálně zaměstnaneckých výhod zaměstnanců (19, s. 157–158).

Základním východiskem pro vytvoření systému odměňování je strategie organizace. Od té se pak odvíjí samotná strategie odměňování. Systém odměňování je tvořen dvěma hlavními složkami: peněžními a nepeněžními odměnami, jejichž kombinace je výsledkem systému celkové odměny, která ovlivňuje úroveň pracovního výkonu zaměstnance (16, s. 422), (21, s. 5).

Obě strany pracovněprávního vztahu – zaměstnanec i zaměstnavatel – by se měly zajímat o vytvoření oboustranně přijatelného, efektivního a spravedlivého systému odměňování, který zabezpečí harmonické vztahy ve společnosti. Správně nastavený systém

odměňování vytvoří pozitivní vztah zaměstnance k firmě, stabilizaci a pozitivní motivaci zaměstnance k aktivitě ve prospěch firemních cílů a v neposlední řadě také zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce (19, s. 156), (20, s. 19).

### **1.3.2 Faktory ovlivňující odměňování**

Důležitou roli hrají vnitřní a vnější faktory ovlivňující nastavený systém odměňování ve společnosti (22, s. 111). Níže budou blíže rozebrány.

#### **Vnitřní faktory:**

- podnikání společnosti – druh podnikání bude ovlivňovat typ lidí zaměstnaných ve společnosti,
- strategie společnosti – strategie, poslání a cíle společnosti determinují to, kam by mělo směřovat odměňování,
- ekonomická situace společnosti – hospodářské výsledky, které ovlivňují objem finančních prostředků určených k odměňování,
- odbory – vyjednávání lepších podmínek pro zaměstnance,
- hledisko zaměstnanců – struktura zaměstnanců dle věku, vzdělání, schopností, ale i jejich přání a potřeby,
- kultura společnosti – sdílené hodnoty a normy (22, s. 112), (23, s. 33–37).

#### **Vnější faktory:**

- demografické vlivy – vývoj a složení populace dle věku, pohlaví, úrovně vzdělání a vývoj pracovní síly,
- aktuální situace na trhu práce – lokální, celostátní,
- tržní mzdové sazby – úrovně a pohyby tržních či běžných sazeb,
- systém odměňování u konkurujících společností,
- platná legislativa – dodržování platných zákonů v oblasti odměňování (19, s. 160), (22, s. 111), (23, s. 33–37).

## 1.4 Celková odměna

V předchozí kapitole byla v souvislosti s odměňováním zmíněna celková odměna, která má značný vliv na strategii odměňování, a proto je potřeba tento pojem objasnit. Podle Manuse a Grahama celková odměna „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Význam celkové odměny tak nespočívá v pouhém zasypávání pracovníků penězi. Ze strany zaměstnavatele jde o soubor peněžních i nepeněžních plnění, která berou v potaz všechny možnosti ocenění zaměstnance za odvedenou práci a dosažené výsledky (16, s. 423), (20, s. 18), (23, s. 42).

Z tohoto důvodu je celková odměna výsledkem spojení dvou základních typů odměn:

- **transakční odměny** – jedná se o hmotné, hmatatelné odměny, které jsou představovány peněžními odměnami a zaměstnaneckými benefity,
- **relační (vztahové) odměny** – jedná se naopak o nehmotné, nehmatatelné odměny tvořené vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a jejich zkušenostmi nabytými při výkonu práce (18, s. 520). Pro jasnou a rychlou představu o složkách celkové odměny byla zpracována následující tabulka.

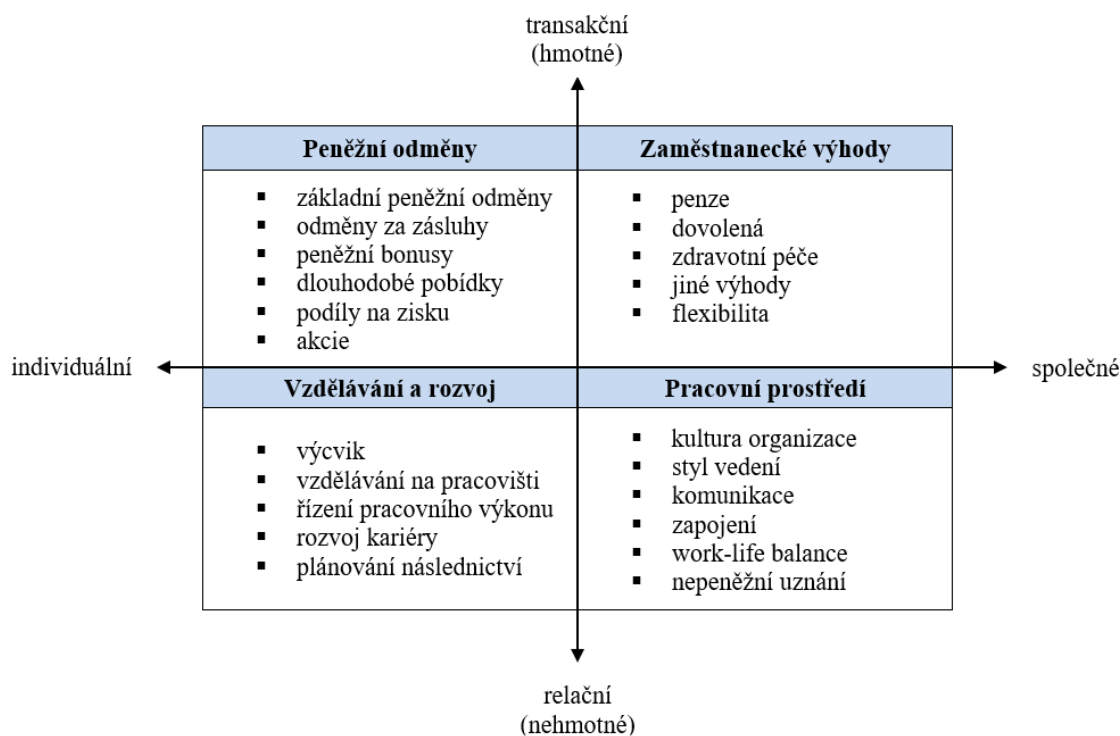
**Tabulka č. 1: Složky celkové odměny**  
(Zdroj: 23, s. 42)

Transakční odměny	Relační (vztahové) odměny
Základní mzda/plat Zásluhová odměna Zaměstnanecké výhody	Vzdělávání a rozvoj Pracovní zkušenosti
Celková odměna vyjádřená v penězích (hmotná)	Nepeněžní (vnitřní) odměny
<b>CELKOVÁ ODMĚNA</b>	

Hlavní výhoda využívání koncepce celkové odměny spočívá v tom, že zaměstnavatel vytváří pro zaměstnance atraktivní hodnotovou nabídku, která je charakteristická flexibilitou v uspokojování individuálních potřeb, zlepšováním zaměstnaneckých vztahů a ovlivňování zaměstnanců v pozitivním směru tak, aby měli jasný důvod, proč v organizaci pracovat (16, s. 423), (23, s. 43).

## Model celkové odměny

Společnost Towers Perrin vytvořila model celkové odměny, který se skládá z matice se čtyřmi kvadranty (16, s. 424). Tento model je znázorněn na obrázku č. 1, kde jsou k jednotlivým typům odměn v kvadrantu uvedeny konkrétní příklady dané odměny.



**Obrázek č. 1: Model celkové odměny**  
(Zdroj: 16, s. 424)

Horní dva kvadranty obsahují transakční odměny, tedy odměny peněžní povahy. Jejich důležitost spočívá v získávání a stabilizování zaměstnanců, ovšem konkurence může takto nastavené odměny snadno kopírovat (16, s. 424).

Dolní dva kvadranty jsou složeny z relačních odměn, tedy těch nehmotné povahy, které jsou významné pro zvyšování hodnoty transakčních odměn v horních dvou kvadrantech. Tuto část však už nemůže konkurence tak snadno napodobit (16, s. 424). Jednotlivé kvadranty budou v následujících kapitolách podrobně vysvětleny.

### 1.5 Peněžní odměny

Jedná se především o mzdu/plat, odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a jiná peněžitá plnění, mezi která patří např. zaměstnanecké výhody a penze,

peněžní uznání za odvedenou práci či dosažené úspěchy. Rozdíl mezi mzdou/platem/odměnou z dohody spočívá v typu zaměstnavatele a také v typu základního pracovněprávního vztahu, na základě kterého zaměstnanec práci koná. Za výkon práce na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti náleží zaměstnanci odměna. Mzda nebo plat náleží zaměstnancům za výkon v pracovním poměru. Plat poskytují zaměstnavatelé z nepodnikatelské sféry uvedení v § 109 odst. 3 zákoníku práce (stát, územní samosprávný celek, státní fond...). Mzdu vyplácejí ostatní zaměstnavatelé z podnikatelské sféry (11, s. 237), (14, s. 175), (16, s. 422). Jelikož byl pro účely diplomové práce vybrán zaměstnavatel z podnikatelské sféry, bude rozebírána problematika mzdy.

Peněžní odměny mají dvojí podobu. Buď jsou založeny na pracích, tzn. vztahují se k hodnotě prací, nebo jsou založeny na lidech a pojí se tedy s přínosem lidí (16, s. 422).

Řízení peněžních odměn obsahuje:

- **stanovování peněžních odměn** – stanovení výše peněžních odměn za odvedenou práci nebo pro určité lidi za využití tržního oceňování a hodnocení práce,
- **řízení základních peněžních odměn** – vytvoření struktury peněžních odměn, kdy jsou různé práce rozděleny do jednotlivých stupňů, kde je prostor pro zvyšování peněžních odměn,
- **poskytování doplňkových peněžních odměn** – k základní peněžní odměně jsou poskytovány i doplňkové peněžní odměny v závislosti na různých aspektech, kterými může být např. výkon, schopnosti, dovednosti, přínos či délka zaměstnání (16, s. 423).

### 1.5.1 Mzda

**Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), které poskytuje v podnikatelské sféře zaměstnavatel zaměstnanci za práci v pracovním poměru. Diferenciace mezd je přípustná při dodržení zásady rovnosti odměňování zaměstnanců se stejnou složitostí, odpovědností a namáhavostí práce konané ve stejných nebo srovnatelných podmínkách (15, s. 128–129).

### 1.5.2 Mzdové formy

Mzdové formy představují odlišné způsoby a postupy stanovení mzdy. Stanovením mzdových forem dochází k utváření závislosti mzdy zaměstnance na jeho pracovním výkonu. Při volbě mzdové formy nejsou zaměstnavatelé omezeni žádným právním předpisem (15, s. 130), (21, s. 69).

**Základní mzdové formy** jsou následující.

- a) *Časová mzda* – zpravidla základní forma mzdy, která představuje hodinovou, týdenní či měsíční částku náležící zaměstnanci za odvedený pracovní výkon. Je vyjádřena součinem počtu odpracovaných časových jednotek a mzdového tarifu (hodinovou sazbou). Mzdový tarif je možné vyjádřit i paušální částkou za měsíc. Využívá se zejména v případech, kdy není možné změřit množství odvedené práce nebo kde se upřednostňuje kvalita práce před kvantitou (24, s. 105), (25, s. 185–186).
- b) *Úkolová mzda* – vyjadřuje závislost výdělku zaměstnance na jeho pracovním výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Tato forma mzdy se používá zejména ve výrobě, tedy tam, kde je prioritou množství vyrobené produkce, které mohou zaměstnanci svým výkonem ovlivnit. Úkolová mzda tak může působit jako stimul k nadstandardnímu výkonu, což ale může vést k nežádoucím účinkům, jako je nadměrné fyzické vypětí, zhoršení kvality práce nebo porušování bezpečnosti práce (14, s. 183), (15, s. 131).
- c) *Podílová mzda* – obvykle se stanovuje jako podíl na výkonech společnosti v peněžním vyjádření, nejčastěji jako podíl na tržbách (14, s. 183).
- d) *Smíšená mzda* – nejčastěji jde o kombinaci časové mzdy s úkolovou nebo podílovou mzdou. Část mzdy zaměstnance je tak stanovena bez ohledu na výkon a druhá část je ovlivněna jeho výkonem (14, s. 183), (24, s. 105).

**Doplňkové (pohyblivé) mzdové formy** rozšiřují základní mzdové formy zpravidla o prémie, odměny (bonusy), další platy a příplatky povinné i nepovinné (11, s. 242).

### 1.5.3 Složky mzdy

Mzdové složky se určují s využitím specifických mzdových forem. Mzdu zaměstnance obvykle tvoří alespoň dvě složky mzdy, a to pevná (základní) složka mzdy a pohyblivá (výkonová) složka mzdy (15, s. 134).

**Pevná složka mzdy** je též označovaná jako nároková složka mzdy, jelikož je zaměstnavatel povinen tuto část mzdy zaměstnanci vyplatit po splnění předem stanovených kritérií. Tím zaměstnavatel oceňuje složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Její podoba může nabývat všech výše uvedených mzdových forem (15, s. 134), (26).

**Pohyblivá složka mzdy** je tvořena prémie, odměnami či osobním ohodnocením. Jedná se o nenárokovou složku mzdy, na kterou může zaměstnanci vzniknout právo až po rozhodnutí vedoucího zaměstnance dle stanovených podmínek a kritérií. Ovšem vždy by měla mít spojitost s výkonem a jeho zvyšováním (27). Specifikem jsou povinné příplatky ke mzdě, které oceňují zaměstnance za výkon práce ve zvláštních, nadstandardně zatěžujících podmínkách. Dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen vyplatit zaměstnanci příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v noci, za práci v sobotu a neděli a za práci ve ztíženém pracovním prostředí. V kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu mohou být pak stanoveny i další příplatky ke mzdě, které již nejsou ze zákona povinné. Jedná se například o příplatek za práci ve výškách nebo příplatek za práci v odpolední směně (11, s. 242–243), (14, s. 180).

### 1.5.4 Mzdová struktura (tarifní soustava)

Tarifní soustava představuje soubor pravidel, pomocí kterých jsou určovány výše a podmínky pro poskytování pevné složky mzdy. Tvoří ji jednotlivé skupiny pracovních činností, které jsou seřazeny vzestupně podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Tyto skupiny činností se zpravidla nazývají „tarifní (mzdové) třídy“ a jsou jim přiřazeny mzdové tarify dle příslušného mzdového stupně. Počet tříd či stupňů si zaměstnavatel volí sám vzhledem k odlišnosti prací (14, s. 179–180).

Mzdové tarify je možné stanovit buď pevnou sazbou nebo sazbou v rozpětí. Sazba v rozpětí znamená, že zaměstnavatel určí minimum a maximum, ve kterém se může mzda pohybovat. V případě pevné sazby tato rozpětí stanovená nejsou (28, s. 57).

## **1.6 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody, též zvané benefity, představují ze strany zaměstnavatele různá peněžní či nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Obvykle platí, že nejsou vázány k pracovnímu výkonu. Zaměstnanecké výhody jsou využívány za účelem získávání nových zaměstnanců a zejména k motivaci a udržení zaměstnanců stávajících, k zajištění jejich spokojenosti a sounáležitosti s firmou. K naplnění uvedeného účelu je zapotřebí správně nastavit systém zaměstnaneckých výhod. Rozhodnutí o zavedení zaměstnaneckých benefitů patří k nejdůležitějším pro udržení konkurenceschopnosti na trhu práce (9, s. 319), (29, s. 1), (30).

### **1.6.1 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnavatel si může vybrat ze dvou forem zavedení a poskytování zaměstnaneckých benefitů, které se liší tím, zda mají zaměstnanci možnost svobodné volby při výběru benefitů. Jedná se o fixní a flexibilní způsob poskytování benefitů (29, s. 2).

#### **Fixní způsob poskytování benefitů**

Spočívá v tom, že zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu pevnou nabídku benefitů pro všechny zaměstnance. Pak už je zcela na zaměstnancích, zda benefity využijí či nikoli. Z toho lze vyvodit hlavní nevýhodu spočívající v tom, že zaměstnavatel investuje do programu zaměstnaneckých výhod, o který nemusejí mít zaměstnanci zájem (29, s. 2).

#### **Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém)**

Cafeteria systém představuje v dnešní době vhodný způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci mají možnost čerpat benefity dle svých vlastních preferencí v rámci zavedeného balíčku zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. Na základě celkové výše přidělených bodů pak dochází k čerpání preferovaných benefitů, které jsou taktéž bodově ohodnoceny. Kritériem pro stanovení výše přidělených bodů pro zaměstnance může být například počet odpracovaných let ve společnosti (29, s. 2).



### 1.6.2 Členění zaměstnaneckých výhod

Členění zaměstnaneckých benefitů má mnoho podob. Jednou z možností může být například rozdělení do tří základních skupin na benefity:

- **sociální povahy** (příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění, dovolená nad rámec základní výměry, zaměstnanecké půjčky, sport a rekreace, kulturní vyžití aj.),
- **vztahující se k práci** (stravování, příspěvek na dopravu, zvýhodněné ceny při prodeji produktů organizace, vzdělávací kurzy, školení a výuka cizích jazyků, občerstvení na pracovišti aj.),
- **spojené s postavením v organizaci** (služební automobil i pro soukromé účely, poskytnutí mobilního telefonu či notebooku, firemní byty aj.) (9, s. 320), (31).

Důležitou roli při zavádění zaměstnaneckých výhod hraje i daňový aspekt, tzn. jaký bude konečný daňový dopad na základ daně zaměstnance i zaměstnavatele. Podrobně je daňový režim zaměstnaneckých výhod upraven v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Obecně tak můžeme zaměstnanecké benefity dle jejich daňové výhodnosti pro obě strany pracovněprávního vztahu rozdělit do čtyř skupin:

- **optimální řešení pro obě strany** – pro zaměstnavatele daňově účinný náklad (snižuje jeho základ daně z příjmů), pro zaměstnance osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (29, s. 3),
- **částečně výhodné (pro zaměstnance)** – pro zaměstnavatele nedaňový náklad, pro zaměstnance osvobozený příjem (neodvádí pojistné na SZ ani ZP) (32, s. 82),
- **částečně výhodné (pro zaměstnavatele)** – pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad, pro zaměstnance podléhá dani z příjmů ze závislé činnosti a odvodům pojistného SZ a ZP (32, s. 82),
- **nevýhodné pro obě strany** – pro zaměstnavatele nedaňový náklad, pro zaměstnance podléhá zdanění a odvodům pojistného na SZ a ZP (29, s. 203, 206), (32, s. 82).

Následující tabulka přehledně zobrazuje příklady různých druhů benefitů rozdělených dle daňové výhodnosti pro obě strany pracovněprávního vztahu.

ZAMĚSTNAVATEL			
ZAMĚSTNANEC		Daňově uznatelný náklad	Daňově neuznatelný (nedaňový) náklad
	Osvobozený příjem	<b>Optimální pro obě strany</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvek na stravování do limitu stanoveného zákonem (stravenky)</li> <li>• příspěvek na penzijní připojištění a na životní pojištění v úhrnu do 50 000 Kč za rok</li> <li>• příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování nebo zvyšování kvalifikace) a na jejich rekvalifikaci, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele a jedná se o nepeněžní plnění</li> </ul>	<b>Výhodné pro zaměstnance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvek na stravování nad limit stanovený zákonem</li> <li>• nepeněžní příspěvek na rekreaci a zájezdy do 20 000 Kč za rok</li> <li>• nepeněžní příspěvek na sportovní a kulturní vyžití (poskytnutí poukazů, vstupenek, permanentek...)</li> </ul>
	Zdaněný příjem + odvod SZ a ZP	<b>Výhodné pro zaměstnavatele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dovolená nad rámec základní výměry</li> <li>• sick days neboli dny zdravotního volna</li> <li>• příspěvek na dopravu</li> </ul>	<b>Nevýhodné pro obě strany</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nepeněžní příspěvek na rekreaci v hodnotě nad 20 000 Kč za rok</li> </ul>

Obrázek č. 2: Rozdělení zaměstnaneckých výhod z daňového hlediska  
(Zdroj: 29, s. 202–206; 32, s. 82)

## 1.7 Vzdělávání a rozvoj

Strategie vzdělávání a rozvoje, která je vytvářena zpravidla na dobu tří až pěti let, závisí na nadřazených strategiích organizace (personální strategie a business strategie). S měnící se dobou se mění i požadavky na zaměstnance, v jejichž zájmu by mělo být neustálé prohlubování a zvyšování svých znalostí a dovedností. Nejen, že tím zaměstnanec zvyšuje svoji hodnotu a stává se atraktivnější pracovní silou, ale dochází tím i k růstu organizace, její úspěšnosti a konkurenceschopnosti na trhu práce. Proto se oblast formování pracovních schopností zaměstnanců stává v současnosti jednou z nejdůležitějších činností personální práce (9, s. 252), (33, s. 18).

Vzdělávání pracovníků s sebou nese celou řadu různých aktivit, mezi které patří:

- **prohlubování pracovních schopností** – jde o flexibilitu v rámci pracovního místa, tzn. že zaměstnanec musí přizpůsobit své pracovní schopnosti měnícím se požadavkům pracovního místa,

- **zvyšování použitelnosti zaměstnanců** – jedná se o rozšiřování pracovních schopností (znalostí a dovedností) zaměstnanců tak, aby byli schopni alespoň částečně zvládat výkon práce i na jiných pracovních místech,
- **rekvalifikační procesy** – napomáhají k rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců, tzn. že jsou zaměstnanci přeškolení na povolání, které je potřebné pro výkon dané práce,
- **orientace pracovníka** – využívá se u nových zaměstnanců, jejichž pracovní schopnosti je potřeba přizpůsobovat specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii aj., je potřeba přeškolenat či doškolovat,
- **formování osobnosti pracovníka** – jde o vlastnosti zaměstnance, které ovlivňují jeho chování a motivaci, což se pak odráží i ve vztazích na pracovišti a na individuálním a kolektivním pracovním výkonu (9, s. 254).

Systém formování pracovních schopností pak zpravidla rozlišuje tři oblasti:

- a) **oblast všeobecného vzdělávání** – osvojování základních znalostí a dovedností, postojů a chování orientovaných převážně na sociální rozvoj jedince a jeho osobnost, je to oblast řízená a kontrolovaná státem,
- b) **oblast odborného vzdělávání** – proces osvojování znalostí a dovedností, ale i přizpůsobování se měnícím se požadavkům potřebným k výkonu pracovní pozice, je to tedy oblast orientovaná na zaměstnání,
- c) **oblast rozvoje** – další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, znalostí a dovedností, než které jsou nutné pro výkon současného zaměstnání (9, s. 255–258).

Péče o odborný rozvoj zaměstnanců je dle § 227 zákoníku práce chápána zejména jako zaškolení a zaučení zaměstnanců, odborná praxe absolventů škol a prohlubování a zvyšování kvalifikace. Prohlubování kvalifikace je chápáno jako udržování a obnovování kvalifikace potřebné pro výkon dané práce, kdežto při zvyšování kvalifikace dochází ke změně její hodnoty, tedy její získání nebo rozšíření. Obě možnosti je možné využít formou školení, studia či jiným způsobem (11, s. 299), (34, s. 523).

## 1.8 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je tvořeno souhrnem všech materiálních podmínek (stroje a zařízení, osobní ochranné prostředky, materiál a suroviny, manipulační technika a další vybavení

pracovišť) a dalších podmínek (technologie, organizace práce, styl a kvalita vedení, pracovní doba, pracovní ovzduší či hluk), které spolu vytváří faktory ovlivňující zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Působí na jeho pracovní pohodu a výkon. Lze sem zařadit i tzv. work-life balance, který má nastolit rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem zaměstnance například tím, že zaměstnavatel nabízí flexibilní pracovní dobu a uznává tak i mimopracovní potřeby zaměstnance (9, s. 353), (23, s. 48). V rámci péče o zaměstnance je jednou ze základních povinností zaměstnavatele vytvoření příznivých pracovních podmínek směřujících k bezpečnému výkonu práce (BOZP) a mimo to také zajištění pracovnělékařské péče pro zaměstnance v souladu se zvláštními právními předpisy (34, s. 518).

## 1.9 Pracovní spokojenost

Součástí celkové životní spokojenosti je i spokojenost v práci, která je však u každého člověka zcela individuální. Práce je součástí života každého ekonomicky aktivního člověka a je tak u některých profesí běžné, že dochází k přelévání subjektivních pocitů mezi zaměstnáním a životem mimo něj. Spokojenost člověka chápeme jako subjektivní pocity v osobním i pracovním životě, kdy významnou roli hrají zejména emoce, postoje, potřeby a hodnoty (35, s. 34).

Působení vlivů, ať už situačních či dlouhodobějších, ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců. Tyto vlivy můžeme rozdělit na ty, které se týkají:

- vlastních pracovních činností (obsah a charakter práce),
- podmínek a okolností práce (odměňování, uznání a ocenění za odvedenou práci, péče o zaměstnance, pracovní prostředí, bezpečnost práce atd.),
- individuálních charakteristik jedince (věk, pohlaví, vzdělání, praxe...),
- mimoorganizačních faktorů (legislativa, trh práce...) (35, s. 36).

Zároveň existuje celá řada faktorů, které posilují nebo naopak zeslabují pracovní spokojenost. Mezi **faktory posilující** pracovní spokojenost řadíme např. finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, bezpečnost při výkonu práce, jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce, ocenění práce nebo možnost využití vlastních schopností. Toto tvrzení dokládá i studie provedená v roce 2014, která ukázala, že zvyšování odměn, systém hodnocení výkonu či školení a rozvojový program pro zaměstnance zlepšuje jejich

celkovou spokojenost. Naopak mezi **faktory zeslabující** pracovní spokojenost patří zejména časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, špatné vztahy na pracovišti nebo nedostatek času na osobní život (35, s. 36), (36).

## 1.10 Komunikace se zaměstnanci

Zaměstnanci by měli být informováni o cílech, strategiích a výsledcích společnosti, ale i o tom, co se od samotných zaměstnanců očekává a jaké jsou příležitosti ke vzdělávání a rozvoji nebo o všech navrhovaných změnách týkajících se podmínek zaměstnávání či organizace práce. Za sdělení těchto informací je odpovědný management společnosti, který by měl zaměstnancům vysvětlit, proč se změny provádějí a jak ovlivní samotné zaměstnance. Efektivní komunikace se zaměstnanci představuje prostředek ke zvyšování angažovanosti zaměstnanců a zároveň vytváří důvěru v organizaci. Zaměstnanci by měli dostat možnost komunikovat s nadřízenými své připomínky a návrhy v záležitostech, které se jich týkají (16, s. 500).

Ke komunikaci se zaměstnanci slouží různé prostředky, mezi které patří například:

- komunikace tváří v tvář,
- intranet,
- týmové brífinky,
- nástěnky,
- časopisy či zpravodaje (16, s. 500–503).

Důležité je, aby v rámci všech komunikačních prostředků byla komunikace jasná, pochopitelná a stručná. Předávané informace by neměly postrádat systematičnost. Je potřeba, aby management projevil určitou empatii a uvědomil si, co zaměstnanci chtějí slyšet a předvídal jejich reakce na případné změny (16, s. 500–503).

To, které informace a jakým způsobem budou zaměstnancům poskytovány, by měla řešit strategie komunikace se zaměstnanci. Měla by kombinovat různé metody poskytování informací k vytvoření co nejefektivnější oboustranné komunikace (16, s. 504–505).

## **1.11 Shrnutí teoretické části**

V teoretické části byla vymezena teoretická východiska, ze kterých bude čerpáno v následující, analytické části. Byly vymezeny základní pojmy z oblasti pracovněprávních vztahů a poté již následovalo objasnění klíčového procesu vedení a řízení lidských zdrojů, a to odměňování zaměstnanců spolu s vnitřními a vnějšími faktory, které odměňování ovlivňují. Samostatné kapitoly byly věnovány pracovní spokojenosti a komunikaci se zaměstnanci.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Následující část diplomové práce se věnuje analýze současného systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, včetně vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících daný systém. Součástí analýzy současného stavu je také řízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Pro zpracování analytické části byla všechna potřebná data získána z rozhovorů a e-mailové komunikace se zaměstnanci společnosti a rovněž z interních dokumentů společnosti a veřejně dostupných zdrojů. Přáním vedení společnosti je zůstat v anonymitě, a proto nebude v diplomové práci uveden název ani IČO společnosti. Pro účely diplomové práce bude zaměstnavatel označen pod fiktivním názvem ABC, a. s.

### **2.1 Analýza současného systému odměňování dle konceptu celkové odměny**

Tato kapitola se zaměřuje na současný systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Budou blíže popsány jednotlivé kvadranty modelu celkové odměny dle kapitoly 1.4, tedy peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Systém odměňování vychází zejména z pracovního řádu společnosti a z kolektivní smlouvy. Nedílnou součástí kolektivní smlouvy je totiž mzdový předpis, který je závazný pro odměňování všech zaměstnanců společnosti ABC, a. s. (37).

#### **2.1.1 Peněžní odměny**

Dle modelu celkové odměny tvoří peněžní odměny první ze dvou kvadrantů peněžní povahy. U zaměstnanců vybrané společnosti se jedná o základní mzdu a o další formy pohyblivé finanční odměny.

Mzda všech zaměstnanců společnosti je tvořena dvěma složkami, a to základní a pohyblivou složkou mzdy. Základní složku mzdy tvoří pevně stanovená částka, kterou má zaměstnanec každý měsíc jistou. Druhou částí je pohyblivá složka mzdy, která obsahuje příplatky, osobní ohodnocení, prémie či další odměny (38).

Za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda poskytovaná podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce (dle Jednotného katalogu prací) a jejího množství. Příplatky náleží

podle obtížnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek, osobní ohodnocení podle pracovní způsobilosti a odměny a prémie podle pracovní výkonnosti zaměstnance a výsledků jeho práce. Za mzdu se pak nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, tedy zejména náhrady mezd či cestovní náhrady (37).

Jednotlivé složky mzdy jsou určeny rozdílně podle druhu práce zaměstnance. Rozdíl ve struktuře mezd a systému odměňování vychází z rozdělení zaměstnanců z podkapitoly 2.4.5 (38). Mzdové formy u jednotlivých skupin zaměstnanců jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 2: Mzdové formy u jednotlivých skupin zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)

Zaměstnanec	Složka mzdy		
	základní (pevná)	pohyblivá	
Výrobní dělník	hodinový mzdový tarif	osobní ohodnocení	příplatky a další odměny
Režijní dělník	měsíční mzdový tarif	osobní ohodnocení	
THP	měsíční individuální smluvní mzda	prémie	

Z tabulky je patrné, jaké mzdové formy zaměstnavatel zvolil u různých skupin zaměstnanců. Zároveň je nutné zmínit, že se neliší pouze mzdové formy, ale také způsob sjednání výše mzdy (38).

V Kolektivní smlouvě ABC, a. s. jsou obsaženy údaje o mzdě a způsobu odměňování, o splatnosti a termínu výplaty mzdy či místu a způsobu vyplácení mzdy. Ovšem výše mzdy je u skupiny výrobních a režijních dělníků stanovena ve mzdovém výměru, který je nedílnou součástí Kolektivní smlouvy ABC, a. s. Specifikem využití mzdového výměru je stanovení výše mzdy jednostranným rozhodnutím zaměstnavatele, tzn. že zaměstnavatel může výši mzdy zaměstnance měnit i bez jeho souhlasu. Skupina zaměstnanců THP má mzdu stanovenou v individuální smlouvě o mzdě. Oba tyto dokumenty tak konkretizují výši mzdy v rámci pravidel určených v kolektivní smlouvě (38).



### **Základní (pevná) složka mzdy**

Pro stanovení pevné složky mzdy se zařazují zaměstnanci do tarifních stupňů v souladu s katalogem prací dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce (37).

Zařazování úkolových dělníků provádí mistr na dílně a schvaluje vedoucí střediska. Zařazování neúkolových dělníků provádí mistr dílny a schvaluje vedoucí střediska, maximálně do výše tarifních stupňů uvedených v systemizaci kategorií prací režijních dělníků akciové společnosti. Přitom musí být respektovány zásady kvalifikačních předpokladů (viz tabulka č. 17 v podkapitole 2.4.5). Případné výjimky z kvalifikačních požadavků schvaluje příslušný vedoucí střediska. Měřítkem pro zařazení zaměstnanců do příslušných tarifních stupňů je skutečně vykonávaná činnost, úroveň samostatnosti jejího zvládnutí, úroveň složitosti druhu práce a délka trvání pracovního poměru. Zařazování THP se provádí v souladu s organizačním schématem ABC, a. s. a katalogem prací (37).

Přehled výše mzdových tarifů pro osmi hodinovou pracovní dobu pro rok 2020 je vyobrazen v následující tabulce.

**Tabulka č. 3: Mzdové tarify pro osmi hodinovou pracovní dobu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

Tarifní stupeň	Mzdové tarify	
	Hodinové	Měsíční
1.	87,30,--	14 600,--
2.	87,30,--	14 600,--
3.	90,--	15 200,--
4.	95,--	15 900,--
5.	98,--	16 400,--
6.	100,--	18 100,--
7.	110,--	20 000,--
8.	120,--	22 100,--

Změny organizačních schémat THP a systemizace prací kategorie režijních dělníků lze provádět jen v těch případech, kde se prokazatelně zvyšuje složitost a náročnost práce ve středisku či dílně nebo se mění organizační struktura útvaru. Příslušný vedoucí musí tuto skutečnost doložit písemným rozbořem, který je schválen vedoucím střediska.

Změny tarifních stupňů výrobních dělníků lze provádět na základě skutečně dosahovaného stupně práce za předcházející čtvrtletí (37).

### **Pohyblivá složka mzdy**

Jak již bylo zmíněno výše, pohyblivou složku mzdy tvoří osobní ohodnocení, prémie a příplatky zákonné i další sjednané v Kolektivní smlouvě ABC, a. s.

**Osobní ohodnocení** na střediscích, kde je uplatňováno, přiděluje úkolovým dělníkům odměňovaným hodinovou sazbou na návrh mistra vedoucí střediska v rámci mzdových prostředků přidělených dílně. Výše osobního ohodnocení na jednotlivce se stanovuje s ohledem na dlouhodobou výkonnost, kvalitu a efektivnost práce, odborné znalosti, univerzálnost a iniciativu. Rozpětí k měsíčnímu tarifu osobního stupně přiděluje nevýrobním dělníkům na návrh mistra vedoucí střediska v rámci mzdových prostředků přidělených dílně či středisku. Výše rozpětí na jednotlivce se stanoví s přihlédnutím na okolnosti jako v případě úkolových dělníků, tedy přihlíží se na dlouhodobou výkonnost, kvalitu práce atd. Osobní ohodnocení se pohybuje v rozmezí 0–30 % ze základní mzdy (37).

**Prémie** a jejich výše jsou upraveny ve vnitřním předpisu vydávaném zaměstnavatelem. Jedná se o tzv. premiový řád, kde jsou popsány mzdové nároky vyplývající z tohoto předpisu. Premiové řády jsou uloženy na personálním oddělení a každý zaměstnanec má právo nahlédnout do svého premiového řádu (37).

**Příplatky ke mzdě** jsou další pohyblivou složkou mzdy. Zaměstnavatel je poskytuje v souladu se zákoníkem práce a dle kolektivní smlouvy, kde sjednal s odborovou organizací následující výše jednotlivých příplatků:

- *příplatek za práci přesčas* – 25 % průměrného výdělku (u THP pracovníků se poskytuje pouze ve výjimečných případech se souhlasem generálního ředitele),
- *příplatek za práci ve svátek* – 100 % průměrného výdělku,
- *příplatek za práci v sobotu a v neděli* – 10 % průměrného výdělku,
- *příplatek za práci ve ztíženém, obtížném pracovním prostředí* – za práci ve ztíženém pracovním prostředí nebo na strojích zařazených do seznamu pracovišť náleží příplatek ve výši 8,80 Kč/hod. a to:

- za dobu práce na rizikovém pracovišti, stroji nebo při výkonu rizikové činnosti (to platí i pro zaměstnance, kteří jsou přiděleni pracovat na rizikových pracovištích jen příležitostně jako náhrada – nemoc, dovolená) nebo na splnění zvýšených požadavků zákazníka,
- příplatek se neposkytuje, provádí-li se na tomto stroji činnost nesouvisející s rizikovou prací (opravy, čištění, seřizování, přestávky, prostoje, manipulační práce apod.),
- započítávají se pouze nařízené zdravotní přestávky stanovené návodem pro používání rizikových strojů (např. ruční brusky) (37).

Zaměstnancům, kteří pracují v obtížném prostředí (např. čištění klozetových nebo pisoárových mís, práce s travními sekačkami a křovinořezy, práce s pneumatickými a vibračními nástroji, sváření obalovanou elektrodou atd.) přísluší příplatek 8,80 Kč/hod. pouze za dobu práce v tomto prostředí (37).

- *příplatek za práci v noci* – 10 % průměrného výdělku za každou odpracovanou půlhodinu v noční směně mezi 22.00 až 6.00 hod. Za odpracování celého týdne v noční směně přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 1 000 Kč za takto odpracovaný týden, přičemž noční směnou se rozumí směna ve vícesměnném provozním režimu, v němž alespoň 4 hodiny připadají do doby od 22.00 do 6.00 hodin (37),
- *příplatek za práci v odpolední směně* – 6 Kč za každou odpracovanou půlhodinu v odpolední směně mezi 14.00 až 22.00 hod. Za odpracování celého týdne v odpolední směně přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 500 Kč za takto odpracovaný týden, přičemž odpolední směnou se rozumí směna ve vícesměnném provozním režimu, v němž alespoň 4 hodiny připadají do doby od 14.00 do 22.00 hodin (37),
- *příplatek za zastupování* – zastupuje-li zaměstnanec na základě písemného pověření organizací řídícího zaměstnance nebo zaměstnance se smluvním platem, který dočasně nevykonává svou funkci, přísluší mu příplatek ve výši 60 % z rozdílu platů zastupovaného a zastupujícího. Příplatek se poskytne až po čtyřech týdnech souvislého zastupování s účinností od prvního dne zastupování, nejdéle však po dobu 12 měsíců (37),

- *příplatek za škrabání* – 10 Kč za každou odvedenou Nhod. dle platného technologického postupu, při interních generálních a středních opravách strojů činí příplatek za škrabání 10 Kč za každou odpracovanou hodinu,
- *příplatek za práci ve výškách* – 4 Kč za každou odpracovanou hodinu ve výšce 8 metrů a výše,
- *příplatek za práci na horizontální frézce* – 8,50 Kč za odpracovanou hodinu,
- *příplatek za práci na portálové frézce* – 5,30 Kč za odpracovanou hodinu (37).

Nejmenší započitatelná jednotka pracovní doby pro vznik nároku na jakýkoliv z výše uvedených příplatků činí 30 minut. Kratší zlomky hodin než 30 minut se nesčítají a nezapočítávají do nároku na jakýkoliv příplatek (37).

**Odměna za odpracování plného fondu pracovní doby** je prvním typem odměny, kterou zaměstnavatel poskytuje jako další podobu pohyblivé složky mzdy. Za odpracování plného fondu pracovní doby v daném měsíci přísluší výrobním a režijním dělníkům odměna ve výši 3 % z hrubé mzdy zaměstnance. Odměna se vyplácí měsíčně ve výplatním termínu zúčtovaného měsíce (37).

Za odpracování plného fondu pracovní doby za období od 1. 1. 2020 až 31. 12. 2020 náležela VD, RD i THP jednorázová odměna ve výši 3 000 Kč. Za odpracovanou dobu se považuje: dovolená, svátek, školení VD, preventivní prohlídky, na které byl zaměstnanec zaměstnavatelem vyslán, překážky na straně zaměstnavatele, pracovní volno z důvodu pohřbu, svatby či porodu, také darování plazmy a krve. Naopak za odpracovanou dobu se nepovažuje: pracovní neschopnost, karanténa, mateřská a rodičovská dovolená, ošetření člena rodiny, návštěva lékaře či doprovod k lékaři, rodinné důvody, další překážky na straně zaměstnance, neplacené volno, neomluvená absence, studijní volno či svědectví u soudu (37).

**Mimořádná odměna** je forma mzdy, jejímž cílem je hmotně zainteresovat zaměstnance akciové společnosti na splnění mimořádných nebo jednorázových úkolů, za dosažení mimořádných hospodářských přínosů, za podstatné zkrácení termínů, významných pracovních úkolů a za výjimečné zásluhy při záchraně života a ochraně majetku. Mimořádná odměna je poskytována:

- a) z fondu odborného vedoucího či ředitele nebo výkazem mezd – slouží k odměňování krátkodobých úkolů,

- b) termínovaná cílová odměna – vyhlašuje se před zahájením prací na úkolu, návrh na odměnu podává písemně na předepsaném formuláři vedoucí střediska a schvaluje ji generální ředitel. Splnění úkolů vyhodnocuje a návrh na rozdělení odměny na jednotlivé zaměstnance podává navrhovatel a schvaluje generální ředitel (37).

Vybraná společnost vede evidenci průměrných hrubých měsíčních mezd svých zaměstnanců za daný rok dle rozdělení zaměstnanců z podkapitoly 2.4.5. Vývoj mezd jednotlivých skupin zaměstnanců je vyobrazen od roku 2015 do roku 2020.

**Tabulka č. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců ABC, a. s.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39)

<b>Mzda zaměstnanců ABC, a. s. [Kč]</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
výrobní dělníci	20 360	20 926	24 508	26 432	28 679	29 466
režijní dělníci	19 561	20 573	22 049	24 553	28 330	29 769
THP	24 220	24 319	25 914	27 283	30 005	30 318
Celkem	21 380	21 939	24 157	26 089	29 145	29 851

Průměrné hrubé mzdy u všech tří skupin zaměstnanců se postupně navyšují. Na začátku sledovaného období dosahovala skupina zaměstnanců THP vyšších průměrných mezd, ale na konci sledovaného období, tj. v roce 2020, jsou průměrné hrubé mzdy jednotlivých skupin zaměstnanců téměř na stejné úrovni.

### **2.1.2 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké benefity tvoří druhý kvadrant modelu celkové odměny, který zahrnuje odměny peněžní povahy. Podmínky poskytování zaměstnaneckých benefitů jsou upraveny v Kolektivní smlouvě ABC, a. s. Společnost nabízí benefity fixním způsobem, přičemž aktuální nabídka benefitů se odvíjí od aktuální výkonnosti společnosti a s tím souvisejících finančních možností společnosti. Benefity mohou využívat pouze zaměstnanci v pracovním poměru, zaměstnancům zaměstnaným na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nevzniká nárok na využívání benefitů (37), (40). Způsob a podmínky poskytování jednotlivých benefitů jsou následně rozebrány.

### **Týden dovolené navíc**

Společnost nabízí všem svým zaměstnancům týden dovolené navíc k základní výměře dovolené, která je dle zákoníku práce stanovena na nejméně 4 týdny v kalendářním roce. Celkem tedy mohou zaměstnanci společnosti čerpat dovolenou v rozsahu 5 týdnů v kalendářním roce. Během této doby pobírá zaměstnanec náhradu mzdy, která představuje příjem podléhající dani z příjmů ze závislé činnosti a odvodům pojistného na SZ a ZP (37), (40).

### **Příspěvek na stravování**

Nárok na jedno jídlo za příslušný den mají jen zaměstnanci fyzicky přítomní na směně minimálně po dobu 3 hodin. Naopak nárok na jídlo nemají zaměstnanci, kteří čerpají v příslušném dni řádnou dovolenou nebo zaměstnanci v pracovní neschopnosti (37).

Zaměstnavatel zajišťuje stravování ve vlastním stravovacím zařízení, kde mají zaměstnanci na výběr celkem ze 4 hlavních jídel. Cena jednoho jídla je stanovena dle kalkulace na přípravu hlavního jídla na 55,50 Kč. Zaměstnavatel přispívá 55 % z celkové hodnoty jídla, tedy 30,50 Kč, což pro něj představuje daňově uznatelný náklad. Zbylých 45 %, tedy 25 Kč, doplácí zaměstnanec formou srážky ze mzdy. Ročně zaměstnavatel přispívá na tento druh benefitu cca **700 000 Kč** (37).

Zaměstnavatel umožňuje také dietní stravování vlastním zaměstnancům, kteří na základě lékařského doporučení mají nárok na dietní stravování. Zaměstnanec zaplatí z celkové ceny dietního obědu minimálně částku, kterou hradí vlastní zaměstnanci stravující se v ABC, a. s. Zaměstnavatel pak uhradí rozdíl mezi celkovou cenou a částkou, kterou zaplatil zaměstnanec, maximálně však do výše úhrady poskytované vlastním zaměstnancům stravujícím se v akciové společnosti. Případný vyšší rozdíl nese k tíži účastník dietního stravování (37).

### **Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění**

Všichni zaměstnanci, kterým vznikne nárok na příspěvek a kteří o to požádají, mají možnost čerpat příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na životní pojištění v souladu s § 6 odst. 9 písm. p) ZDP. Zaměstnanci mohou využívat příspěvek od zaměstnavatele pouze na jeden druh pojištění. Pro vznik nároku na měsíční příspěvek je zapotřebí splnit podmínky, mezi které patří: zaměstnanec má uzavřenou pracovní

smlouvu se svým zaměstnavatelem, zaměstnanec není ve zkušební době a měsíční příspěvek samotného zaměstnance musí činit alespoň 100 Kč. Pokud tedy zaměstnanec tyto podmínky splní a požádá o příspěvek na jeden druh pojištění, poskytuje zaměstnavatel měsíční příspěvek ve výši **600 Kč**. Výše příspěvku je pro všechny zaměstnance stejná. V roce 2020 využívalo benefit celkem 100 zaměstnanců, všichni příspěvek na penzijní připojištění. Roční příspěvek na jednoho zaměstnance tedy činí 7 200 Kč (600 Kč x 12 měsíců). Za všech 100 zaměstnanců využívajících benefit vynaložil zaměstnavatel za rok 2020 celkem **720 000 Kč** (7 200 Kč x 100 zaměstnanců) (37), (40).

### **Zaměstnanecké poukázky**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké poukázky, tzv. Flexi Passy. Tento druh poukázek je možné použít ve zdravotnických, rekreačních, sportovních či jiných zařízeních, které akceptují tento typ poukázek. Kolektivní smlouva stanovuje podmínky a výši, za jakých budou poukázky zaměstnancům poskytnuty (37).

Nárok na poukázky má zaměstnanec, který splňuje tyto podmínky:

- a) má se zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu, tzn. je se zaměstnavatelem ve smluvním vztahu na základě pracovního poměru,
- b) hodnota poukázek, na kterou vznikne zaměstnanci nárok, se odvíjí od počtu odpracovaných let ve společnosti, přičemž pokud došlo k přerušení doby zaměstnání zaměstnance ve společnosti, tyto doby se pro vznik nároku na poukázky sčítají (37).

**Tabulka č. 5: Hodnota zaměstnaneckých poukázek v závislosti na počtu odpracovaných let**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

<b>Délka trvání pracovního poměru</b>	<b>Nárok na poukázky v hodnotě/rok</b>
do 1 roku	0 Kč
nad 1 rok až 4 roky	400 Kč
nad 4 roky až 15 let	500 Kč
nad 15 let až 25 let	600 Kč
nad 25 let až 35 let	800 Kč
nad 35 let	1 000 Kč

Při určování délky trvání pracovního poměru se počítají odpracované celé roky, a to k 31. 12. daného roku. V předem vyhlášeném termínu poskytuje zaměstnavatel poukázky ve výplatním sáčku spolu s výplatní páskou daného měsíce. K předání poukázek dochází jednorázově jednou za rok. Poskytování poukázek je osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob a nepodléhá odvodům pojistného na SZ a ZP (37). V roce 2020 poskytl zaměstnavatel poukázky v celkové hodnotě **83 900 Kč** (40).

### Odměny při významných jubileích

Společnost poskytuje svým zaměstnancům odměny při odchodu do starobního či invalidního důchodu a k pracovním jubileím. Odměny jsou vypláceny jako uznání a ocenění dlouholeté práce zaměstnance v akciové společnosti (37). Potřebná délka trvání pracovního poměru a k ní odpovídající výše obou typů odměn je zobrazena v následující tabulce.

**Tabulka č. 6: Výše odměn k pracovním jubileím a při odchodu do starobního či invalidního důchodu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

Odměny k pracovním jubileím		Odměny při odchodu do starobního či invalidního důchodu	
Délka trvání pracovního poměru	Výše odměny	Délka trvání pracovního poměru	Výše odměny
20 let	2 000 Kč	od 5 let do 10 let	1 500 Kč
25 let	3 000 Kč	nad 10 let do 20 let	3 000 Kč
30 let	4 000 Kč	nad 20 let do 30 let	4 500 Kč
35 let	5 000 Kč	nad 30 let	6 000 Kč
40 let	6 000 Kč	-	-
50 let	8 000 Kč	-	-

Pokud v minulosti došlo k přerušení doby zaměstnání zaměstnance ve společnosti, tyto doby se pro vznik nároku na odměnu sčítají a zaměstnanec se o tento nárok musí přihlásit sám. Odměny jsou součástí mzdy zaměstnance a podléhají tak odvodům pojistného na SZ a ZP. Vypláceny jsou následující měsíc po splnění podmínek. V roce 2020 bylo na těchto odměnách vyplaceno celkem **5 000 Kč** (37), (40).



### **Příspěvek k narození dítěte**

Při narození dítěte poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci od roku 2019 jednorázový příspěvek ve výši 2 000 Kč. Pro uplatnění příspěvku doloží zaměstnanec ve mzdové účtárně rodný list dítěte, na které příspěvek uplatňuje. V roce 2020 se narodil potomek jednomu zaměstnanci (37).

### **Zvýhodněné tarify od mobilního operátora**

Společnost má uzavřenou smlouvu s mobilním operátorem T-Mobile platnou pro období 03/2020 až 03/2022. Tento smluvní vztah zajišťuje využívání zvýhodněných tarifů nejen pro samotné zaměstnance společnosti, ale i pro jejich rodinné příslušníky. Aktuálně je na výběr z pěti různých tarifů, které jsou značně výhodnější než tarify pro běžné zákazníky. Zaměstnanci, kteří využívají tento benefit, mají levnější volání, SMS a mobilní připojení k internetu. Zároveň je volání a SMS mezi uživateli těchto tarifů zdarma. Platbu sjednaného tarifu provádí zaměstnanec každý měsíc ze svého bankovního účtu na účet mobilního operátora na základě obdrženého vyúčtování za příslušný měsíc (41).

### **2.1.3 Vzdělávání a rozvoj**

Vzdělávání a rozvoj je prvním ze dvou kvadrantů odměn nehmotné povahy. V dnešní době představuje jeden z důležitých nástrojů dosažení konkurenční výhody a je to tak další důležitá složka odměny. Investice do vzdělávání a rozvoje totiž přináší pozitivita pro obě strany pracovněprávního vztahu. Zaměstnanec bude spokojený, že mu byla umožněna seberealizace a zaměstnavateli se investice vrátí v podobě nových znalostí zaměstnanců, jejich zvýšené odbornosti a s tím související zvýšení produktivity práce.

#### **Odborný rozvoj zaměstnanců**

Společnost zajišťuje odborný rozvoj zaměstnanců v souladu s § 227 zákoníku práce, tedy probíhá zde zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. V roce 2020 se spolupráce se středním odborným učilištěm v místě sídla společnosti odrazila ve výkonu odborné praxe 5 studentů ve společnosti. Společnost také uskutečňuje školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a o požární ochraně, které je ze zákona nutné zajistit minimálně jednou ročně (40).

## **Školení a semináře**

Ke zvyšování a prohlubování kvalifikace jsou zaměstnancům na jejich žádost umožněna legislativní a odborná školení, která poskytují externí školitelé. Celý proces probíhá tak, že zaměstnanec nejprve vyplní formulář „Žádost na externí seminář“, který musí schválit finanční ředitel a personální oddělení, které seminář zařizuje. Až je žádost schválena, zaměstnanec absolvuje školení a po jeho konci odevzdá vyplněný formulář „Hodnocení semináře“, prostřednictvím kterého dává personálnímu oddělení zpětnou vazbu ke kvalitě semináře a školitele. Aby byla žádost schválena, musí se jednat o odborný rozvoj zaměstnanců v souladu se zákoníkem práce a školení musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele. Náklady na zajištění školení hradí zaměstnavatel, pro kterého je hodnota školení daňově uznatelným nákladem. V roce 2020 absolvovali zaměstnanci semináře celkem ve 220 dnech, kdy na jednoho zaměstnance připadá 1,7 dne školení. Celkem zaměstnavatel vynaložil v roce 2020 za školení a semináře **215 000 Kč** (40).

Zhruba před 10 lety měli zaměstnanci možnost účastnit se jazykových kurzů, což bylo poměrně hojně využíváno, ale v současnosti už tuto možnost nemají (42).

### **2.1.4 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí může významným způsobem ovlivnit pracovní pohodu a výkon zaměstnance. Je tvořeno souhrnem mnoha podmínek, mezi které patří kromě zákonem stanovených podmínek pro BOZP také vybavení pracoviště, pracovní doba, komunikace a vztahy na pracovišti, work-life balance (rovnováha mezi pracovním a osobním životem) či nepeněžní uznání.

#### **Pracoviště**

Společnost ABC, a. s. realizuje svou veškerou činnost ve vlastních výrobních objektech, jejichž součástí je kompletní sociální a technické zázemí pro výrobní dělníky, servisní pracovníky, pracovníky konstrukce a nákupu, pracovníky obchodu a vedení společnosti. 70letá existence na trhu se však viditelně promítá do prostředí areálu, budov a zázemí zaměstnanců, což však stále splňuje požadavky výrobně technické společnosti. Postupná modernizace výrobních, sociálních a administrativních objektů se tak snaží poskytnout svým zaměstnancům z estetického hlediska příjemnější pracovní prostředí odpovídající standardům dnešní doby (43).

Z prostorového hlediska mají zaměstnanci na pracovišti dostatečnou pracovní plochu a pracovní místo je uspořádáno tak, aby mohl zaměstnanec účelně vykonávat pracovní pohyby a úkony. K zajištění fyzických pracovních podmínek společnost v roce 2019 investovala téměř 3 mil. Kč do úsporného LED osvětlení, které kromě nižší spotřeby energie a dlouhé životnosti zajišťuje zejména vysokou svítivost, díky které je pracovní prostor dostatečně a rovnoměrně osvětlen. Tím dochází k pozitivnímu ovlivňování zdraví zaměstnance a předchází se případným pracovním úrazům. Kromě zraku je dalším důležitým smyslem sluch, který může narušit případný hluk na některých pracovních pozicích. Tato situace je řešena použitím osobních ochranných pracovních prostředků, tedy zejména špuntů do uší. V zimních měsících je teplota na pracovišti udržována plynovým vytápěním, v letních měsících tomu není potřeba, avšak v případně vysokých teplot zde není k dispozici klimatizace (43), (44).

Pro předcházení ohrožení nebo poškození lidského zdraví při výkonu práce jsou zaměstnanci společnosti školeni v souladu se zákoníkem práce, tedy jde o školení v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a o požární ochraně. Každý zaměstnanec je také seznámen s dokumenty společnosti a jejími dalšími předpisy (např. organizační řád, pracovní řád či kolektivní smlouva) (40).

### **Pracovní doba**

Pracovní týden je ve společnosti pětidenní, od pondělí do pátku. Pracovní doba zaměstnanců v jednosměnném a třisměnném režimu je rozvržena rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne, pracovní doba zaměstnanců ve dvousměnném provozu je rozvržena nerovnoměrně do pětidenního pracovního týdne. Pracovní týden v jednosměnném a dvousměnném režimu začíná v pondělí ranní směnou, v třisměnném režimu pak končí noční směnou začínající v neděli ve 22 hodin. Nejpozději po 6 hodinách nepřetržité práce poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci přestávku na jídlo a oddech v trvání 30 minut, přičemž se tato přestávka neposkytuje na začátku a na konci směny (45).

Kolektivní smlouva upravuje délku týdenní pracovní doby pro jednotlivé pracovní režimy následovně:

- jednosměnný režim – 40 hodin/týden (pracovní doba od 6:00 do 14:30), směna tedy trvá 8,5 hodiny včetně přestávky na jídlo a oddech, která je neplacená, tzn. nezapočítává se do pracovní doby,
- dvousměnný režim – 38,75 hodin/týden (pracovní doba od 6:00 do 14:30 a od 14:30 do 23:00), směna tedy také trvá 8,5 hodiny včetně přestávky na jídlo a oddech,
- třisměnný režim – 37,5 hodin/týden (pracovní doba od 6:00 do 14:00, od 14:00 do 22:00 a od 22:00 do 6:00), směna trvá 8 hodin a přestávka na jídlo a oddech je zahrnuta do pracovní doby zaměstnance (45).

Výše uvedená pracovní doba je pevná a je takto stanovena pro zaměstnance dělnické profese, tedy pro výrobní a režijní dělníky. THP mají možnost využít flexibilní pracovní dobu, kdy jsou povinni být na pracovišti v době od 8:00 do 13:00, začátek a konec pracovní doby si volí dle svých preferencí takovým způsobem, aby naplnili měsíční fond pracovní doby (37).

Evidence docházky každého zaměstnance je zaznamenávána prostřednictvím čipu, kterým zaměstnanec potvrdí svůj příchod a odchod ze zaměstnání na vrátnici (40).

## **Komunikace**

Generální ředitel uskutečňuje pravidelné páteční porady s řediteli a mistry divizí DOS, SKL a NV. Na těchto poradách probíhá plánování výroby a zároveň jsou řešeny případné problémy ve výrobě v případě zpoždění dodávek či nedostatku zaměstnanců. Po skončení této porady následuje obchodní porada. Generální ředitel řeší s obchodními referenty rozpracované obchodní případy s předpokládanou procentuální úspěšností uzavření obchodního případu. Dále se probírají již uzavřené obchodní případy a prověřuje se dodržení termínu dodání výrobku stanového ve smlouvě. Nakonec sdělí obchodní referenti plánované služební cesty na další týden a na další poradě podají report z uskutečněných pracovních cest (42).

V případě poptávky po výrobcích s novou technologií, která nebyla ve společnosti doposud využita, se konají porady technického rozvoje. Zde se setkají zaměstnanci

marketingu, konstrukce a obchodního úseku a vyhodnocují možnost uplatnění nového výrobku na trhu (42).

Jednou měsíčně pak probíhá schůzka majitele společnosti s generálním ředitelem, kteří spolu řeší další strategické kroky společnosti (42).

### **Nepeněžní uznání**

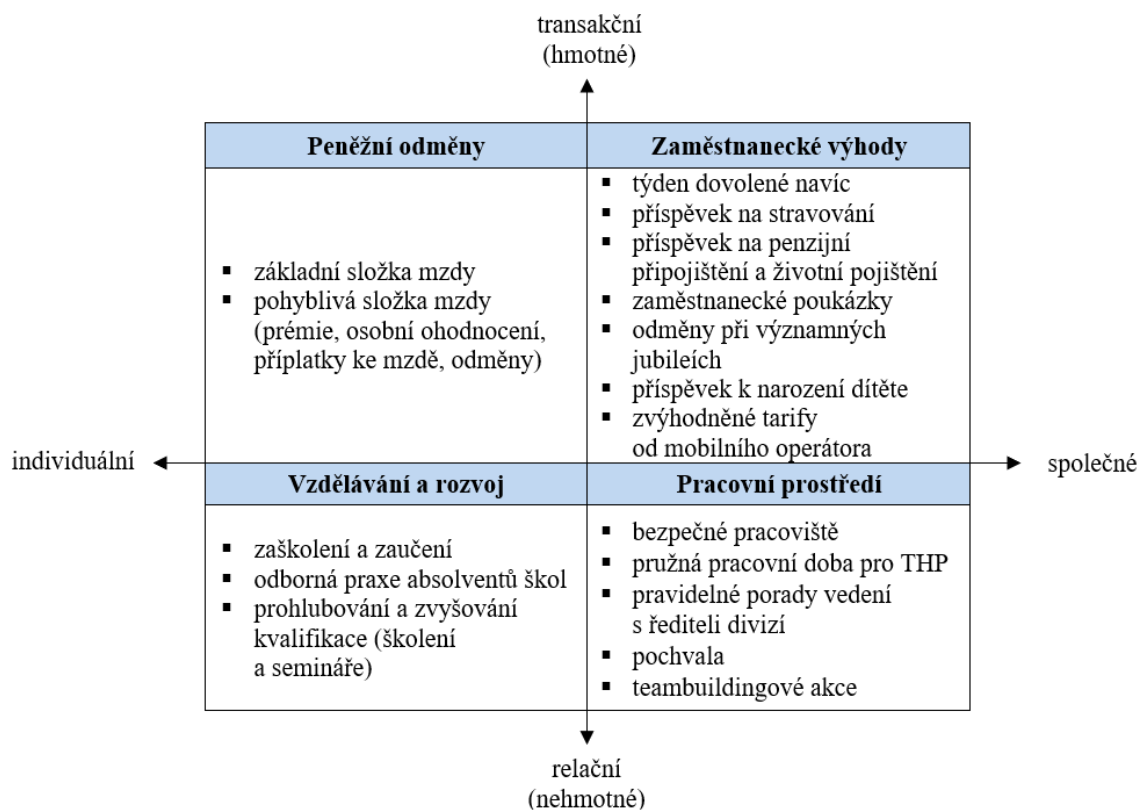
Generální ředitel uskutečňuje pravidelné čtvrtletní meetingy pro zaměstnance na výrobních úsecích, kde sdělí vyhodnocení výroby za dané období a poděkuje všem zaměstnancům za odvedenou práci. Zaměstnanci, kteří vykonali nadstandardní výkony, jsou samotným ředitelem veřejně pochváleni a v případě splnění mimořádných či jednorázových úkolů je zaměstnancům vyplacena mimořádná odměna. Pochvala probíhá i při provozu na dílnách, kde jsou zaměstnanci chváleni za dobře odvedenou práci svými nadřízenými (mistry dílen). Chváleni jsou také zaměstnanci THP, a to zejména zaměstnanci na obchodním úseku, kteří jsou klíčoví pro navázání komunikace se zákazníky a uzavření obchodních případů, ze kterých společnost inkasuje tržby. Při uzavření významných velkých zakázek či několika menších zakázek jsou obchodní referenti chváleni generálním ředitelem společnosti na pravidelných pátečních poradách (42).

### **Teambuildingové akce**

Společnost nepořádá žádné pravidelné akce, kde by se sešli všichni zaměstnanci společnosti za účelem stmelování kolektivu. V minulosti se někteří zaměstnanci účastnili alespoň společné akce na bowlingu. Pro sportovní nadšence se vypravuje několikrát do roka autobus na hokejové zápasy extraligového týmu HC Dynamo Pardubice. Zaměstnanci mají také možnost využít služeb ubytování v budislavském rekreačním středisku, které vlastní odborová organizace působící ve vybrané společnosti. V těchto případech se však jedná spíše o individuální akce zaměstnanců, kteří se rekreují se svými rodinami (41).

## 2.1.5 Shrnutí současného systému odměňování

Všechny výše zmíněné odměny poskytované společností ABC, a. s. jsou v následujícím obrázku zařazeny do jednotlivých kvadrantů podle konceptu celkové odměny.



**Obrázek č. 3: Přehled současného systému odměňování dle konceptu celkové odměny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného vyplývá, že má společnost jasně a pevně stanovený způsob odměňování zakotvený především v pracovním řádu a v kolektivní smlouvě, která je všem zaměstnancům volně přístupná k nahlédnutí.

### Vyčíslení nákladů na systém odměňování

Zjištěné náklady na systém odměňování zaměstnanců ve společnosti ABC, a. s. za rok 2020 činily celkem 68 775 900 Kč. Jednotlivé položky na systém odměňování jsou vyčísleny v následující tabulce. Peněžní benefity, které se vyplácejí spolu se mzdou zaměstnance (odměny při významných jubileích, příspěvek k narození dítěte) jsou již započítány ve mzdových nákladech.

**Tabulka č. 7: Vyčíslení nákladů na současný systém odměňování v roce 2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

<b>Položka</b>	<b>Roční výše nákladů</b>
Mzdové náklady	48 912 000 Kč
Pojistné na SZ a ZP	17 960 000 Kč
Příspěvek na stravování	700 000 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	720 000 Kč
Zaměstnanecké poukázky	83 900 Kč
Školení a semináře	215 000 Kč
Ochranné pracovní pomůcky	100 000 Kč
Vybavení kanceláří	85 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>68 775 900 Kč</b>

## 2.2 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování

Tato část práce obsahuje řízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení, která se účastní na tvorbě systému odměňování či náboru nových zaměstnanců a vede celé personální a mzdové oddělení. Postupně bylo položeno 8 otázek takovým způsobem, který na základě odpovědí vyvodí názory osoby, která se touto problematikou ve společnosti zabývá. Rozhovor proběhl v lednu roku 2021.

### **Jak jste spokojena s pracovní výkonností zaměstnanců?**

*„Jsem spokojena tak na 90 %. Myslím si, že mají stále rezervy. Ačkoli to nerada přiznávám, u některých dělníků, kteří jsou ve firmě poměrně noví, máme problém s jejich nedisciplinovaností, protože opakovaně nedodržují začátek pracovní doby a do práce chodí i s hodinovým zpožděním. Problém s nedostatkem zaměstnanců nás však nutí řešit tyto situace mírněji než by tomu bylo při plné obsazenosti pracovních pozic. Nejčastěji to končí pouze domluvou.“*

### **Myslíte si, že jsou zaměstnanci se současným systémem odměňování spokojeni?**

*„Na pozici vedoucí personálního oddělení pracuji ve firmě 6 let a myslím si, že za tuto dobu se systém odměňování vyvinul a je dobře nastavený. Předpokládám, že i zaměstnanci budou se mzdovým ohodnocením a dalšími výhodami spokojeni,*

*ale samozřejmě mi je jasné, že je vždy co zlepšovat a žádný ze zaměstnanců nebude pravděpodobně stoprocentně spokojen.“*

**Zjišťovali jste nějakým způsobem jejich spokojenost se systémem odměňování?**

*„Spokojenost našich zaměstnanců se zavedeným systémem odměňování jsme za dobu naší působnosti ve společnosti zatím nezjišťovali. Pokud zaměstnanci nejsou spokojeni, obvykle se obrací na své nadřízené, kteří se mohou obrátit na naše oddělení a prodiskutovat s námi vzniklé problémy či případnou nespokojenost zaměstnanců.“*

**Myslíte si, že jsou v systému odměňování nějaké nedostatky, které je potřeba vylepšit?**

*„V současné době si nejsem žádných výrazných nedostatků vědoma.“*

**Víte, o jaké benefity mají zaměstnanci skutečně zájem?**

*„Zvýhodněné tarify od T-Mobile využívá řada zaměstnanců, Flexi Passy jsou také poměrně oblíbené. Ostatní benefity berou zaměstnanci už spíše jako samozřejmost, ale v případě absence některých benefitů by je určitě postrádali.“*

**Potýkáte se v současnosti s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců? Pokud ano, o jaké se jedná pozice a proč si myslíte, že tomu tak je?**

*„Ano. Máme problém obsadit dělnické profese. Chybí nám zaměstnanci na specifických pracovních pozicích jako je například frézař – horizontkář. Důvodem je asi právě specifická určitých pracovních pozic, ale také situace na trhu práce.“*

**Jaké možnosti využíváte k náboru nových zaměstnanců?**

*„Nabídku pracovních míst zveřejňujeme na firemních webových stránkách. Využíváme také reklamy a inzerce v místním tisku. Kromě toho komunikujeme s úřadem práce a spolupracujeme se středním odborným učilištěm, kde poskytujeme stipendijní program pro různé studijní obory. Snažíme se tak motivovat žáky k dobrým studijním výsledkům a dát jim možnost jistoty budoucího zaměstnání. Pro nás je to možnost zaměstnání mladých perspektivních zaměstnanců.“*



**Jak celkově vnímáte komunikaci ve společnosti? Informuje Vás vrcholové vedení o dění ve společnosti? Jaká je komunikace mezi nadřízenými a podřízenými? Jaká je komunikace mezi spolupracovníky?**

*„Já sama jsem součástí vedení, máme pravidelné porady, kde řešíme problémy týkající se HR, konzultujeme potřeby nových zaměstnanců a tak dále. Celkově je komunikace důležitá, ale má ještě nedostatky například ve vztahu mistr – zaměstnanec.“*

### **Shrnutí**

Vedoucí personálního oddělení uvedla, že je s pracovní výkonností zaměstnanců spokojena až na některé výjimky. Někteří noví zaměstnanci jsou totiž nedisciplinovaní a nedodržují začátek pracovní doby. V systému odměňování nespátřuje žádné výrazné nedostatky a předpokládá, že jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování, avšak doposud jejich spokojenost ve společnosti nezjišťovali. Dále vedoucí personálního oddělení uvedla, že benefity jako Flexi Passy či zvýhodněné tarify od mobilního operátora jsou u zaměstnanců poměrně oblíbené a ty ostatní už berou spíše jako samozřejmost. Aktuální problém nastává s obsazením specifických pracovních pozic, a proto komunikuje vedoucí personálního oddělení při náboru nových zaměstnanců s úřadem práce a se středním odborným učilištěm, kde společnost poskytuje talentovaným žákům stipendia. Vedoucí personálního oddělení si uvědomuje, že je komunikace ve společnosti důležitá a proto probíhají pravidelné porady vedení, ovšem problém nastává na nižších úrovních řízení, zejména ve vztahu mistr – zaměstnanec.

## **2.3 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování**

Současný systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti dle konceptu celkové odměny byl rozebrán v kapitole 2.1. Informace byly čerpány jak z interních dokumentů společnosti, tak i z rozhovorů a e-mailové komunikace, a to zejména s vedoucí personálního oddělení. K získání názoru samotných zaměstnanců na zavedený systém odměňování byl využit kvantitativní přístup, a to konkrétně dotazníkové šetření založené na deduktivním přístupu. Hlavní výzkumná otázka byla stanovena následovně: Jaký je pohled zaměstnanců na současný systém odměňování ve společnosti ABC, a. s.?

Dotazníkové šetření probíhalo v lednu roku 2021. Dotazník byl vytvořen v textovém procesoru Microsoft Word, následně byl vytištěn do papírové podoby a vedoucí

personálního oddělení zajistila, aby se dotazník dostal do rukou zaměstnanců. Vzhledem k současné situaci ohledně šíření koronaviru COVID-19 nebylo možné předat dotazník všem zaměstnancům osobně, a proto byl některým zaměstnancům dotazník zaslán e-mailem a byli poproseni o vyplnění a zpětné zaslání. Z celkového počtu 133 zaměstnanců vyplnilo dotazník 104 zaměstnanců, což je návratnost 78 %.

Dotazník se skládá z 5 částí a je rozdělen na bázi modelu celkové odměny. První část je zaměřena na obecné informace o respondentech, jako je pohlaví, věk, délka zaměstnání atd. Zbýlé čtyři části dotazníku jsou již rozděleny dle konceptu celkové odměny, tzn. že se týkají oblasti peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a nakonec pracovního prostředí. Těchto 5 částí obsahuje celkem 22 otázek. Všechny otázky jsou uzavřené, kdy zaměstnanci vybírají u 21 otázek jednu odpověď a u 1 otázky mohou vybrat dvě možnosti. Plné znění dotazníku předloženého zaměstnancům je uvedeno v příloze č. 1. Podrobné grafické a slovní vyhodnocení odpovědí k jednotlivým otázkám je součástí přílohy č. 2.

Z obecných informací vyplynulo, že respondenti jsou převážně mužského pohlaví. Dále bylo z odpovědí zjištěno, že dotazník vyplnilo nejvíce respondentů ve věku 51–60 let a polovina respondentů je ve společnosti zaměstnána déle jak 5 let. Téměř polovina dotazovaných jsou zaměstnanci s druhem práce výrobní dělník, čemuž odpovídá i vzdělání respondentů, kdy taktéž téměř polovina je vyučena bez maturity. Největší zastoupení mají respondenti z výrobních úseků DOS a SKL.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na peněžní odměny. Hned první otázka ověřovala, zda mají vůbec respondenti povědomí o tvorbě a složkách mzdy. Výsledky jsou velmi pozitivní, jelikož převážná většina dotazovaných rozumí sestavení jejich mzdy, což bylo důležité vzhledem k dalším otázkám v dotazníku. Poté následovaly otázky ohledně spokojenosti se základní a pohyblivou složkou mzdy. Větší nespokojenost panuje u základní složky mzdy, se kterou jsou nespokojeny téměř dvě třetiny respondentů. Spokojenost s celkovou mzdou, se kterou je spokojena více jak polovina respondentů, byla navýšena alespoň vyšší spokojeností s pohyblivou složkou mzdy. Poslední otázka byla zaměřena na to, zda by respondenti uvítali zvýšení mzdy na úkor nabídky zaměstnaneckých benefitů. Téměř tři čtvrtiny dotazovaných by tuto možnost neuvítalo, z čehož vyplývá, že je pro zaměstnance nabídka zaměstnaneckých benefitů důležitou součástí celkové odměny.

Oblast zaměstnaneckých benefitů si kladla za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů a popřípadě se dozvědět, jaké nové benefity by od zaměstnavatele uvítali. Pouze 56 % respondentů vyjádřilo spokojenost se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů, ze kterých má pro respondenty největší význam týden dovolené navíc, zvýhodněné tarify od mobilního operátora a příspěvek na penzijní připojištění. Naopak nejméně významným je příspěvek k narození dítěte. O všech těchto nabízených benefitech má přehled více jak 60 % respondentů, zbylá část tvořená v převážné většině dělníky už tak informovaná není. Aktuální informace jsou totiž vyvěšovány na nástěnkách v hlavní budově společnosti, kde však mají své pracovní místo zejména zaměstnanci THP a dělníci se v této budově obvykle nezdržují (46). Pokud by společnost uvažovala o zavedení nových benefitů, respondenti vyjádřili největší zájem o 13. mzdu, příspěvek na dovolenou, sick days či příspěvek na dopravu. Zájem však panuje i o jazykové kurzy.

V oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců absolvuje různá školení či semináře zhruba 40 % respondentů. Jedná se zejména o zaměstnance s druhem práce dělník, konkrétně jde například o jeřábníky, řidiče či elektromontéry, u kterých jsou tato školení nutná pro výkon práce. Dobrovolně na vlastní žádost zaměstnanců o školení se však ve společnosti nesetkávají (46). Zaměstnanci tak dostatečně nevyužívají této možnosti. Společnost totiž zaměstnancům umožňuje se rozvíjet, s čímž je také spokojeno 66 % respondentů, ale chybí snaha ze strany samotných zaměstnanců o seberozvoj.

Poslední část dotazníku se věnovala pracovnímu prostředí, a to konkrétně oblasti motivace, komunikace a vztahů na pracovišti. Respondenty nejvíce motivují peněžní odměny ve formě zvýšení mzdy či finančního ohodnocení za osobní výkon, ale důležitou roli hrají také vztahy na pracovišti pro více jak polovinu respondentů. Z otázek ohledně vztahů a kvality komunikace na pracovišti vyplynulo, že na úseku SKL nejsou zaměstnanci pravděpodobně spokojeni se svými nadřízenými. Naopak na úseku DOS nejsou dobré vztahy mezi samotnými spolupracovníky.

Poslední dvě otázky měly již obecnější charakter ohledně celkového systému odměňování. Se zavedeným systémem odměňování je ve společnosti spokojeno přes 60 % respondentů a o změně zaměstnání uvažuje zhruba 15 % respondentů.

### 2.3.1 Shrnutí výsledků

Relativní četnosti odpovědí na jednotlivé otázky z dotazníkového šetření jsou zobrazeny v následující tabulce dle konceptu celkové odměny. U každého kvadrantu je v závorce uvedena celková spokojenost respondentů s daným kvadrantem.

**Tabulka č. 8: Vyhodnocení dotazníku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

otázka	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>PENĚŽNÍ ODMĚNY (57 %)</b>				
Povědomí o tvorbě a složkách mzdy	56 %	32 %	9 %	3 %
Spokojenost se základní složkou mzdy	9 %	30 %	35 %	26 %
Spokojenost s pohyblivou složkou mzdy	19 %	39 %	30 %	12 %
Spokojenost s celkovou mzdou	18 %	39 %	34 %	9 %
Přednost vyšší mzdy bez možnosti využití zaměstnaneckých benefitů	9 %	18 %	52 %	21 %
<b>ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (56 %)</b>				
Spokojenost s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů	18 %	38 %	39 %	5 %
Přehled o současně nabízených zaměstnaneckých benefitech	42 %	21 %	30 %	7 %
<b>VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ (66 %)</b>				
Využívání dalšího vzdělávání a rozvoje	37 %	3 %	14 %	46 %
Spokojenost se vzděláváním a rozvojem	37 %	29 %	28 %	6 %
<b>PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ (61 %)</b>				
Je dobrý vztah a kvalita komunikace s nadřízenými	10 %	41 %	37 %	12 %
Je dobrý vztah a kvalita komunikace se spolupracovníky	28 %	43 %	20 %	9 %
Úvaha o změně zaměstnavatele	5 %	11 %	23 %	61 %
<b>Spokojenost se zavedeným systémem odměňování</b>	<b>26 %</b>	<b>38 %</b>	<b>26 %</b>	<b>10 %</b>
	<b>64 %</b>		<b>36 %</b>	

Se zavedeným systémem odměňování ve společnosti je spokojeno 64 % zaměstnanců. Větší spokojenost panuje u kvadrantů složených z relačních odměn, kdy jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni se vzděláváním a rozvojem (66 %) a následuje spokojenost s pracovním

prostředím (61 %). Větší nespokojenost panuje u kvadrantů obsahujících transakční odměny. S peněžními odměnami je spokojeno 57 % zaměstnanců a ještě o procento méně je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami (56 %). Zaměstnanci totiž mají zájem o jiné benefity, než které společnost nabízí. Největší zájem panuje o 13. mzdu, příspěvek na dovolenou či sick days, ale například i o jazykové kurzy a příspěvek na dopravu.

## 2.4 Analýza vnitřních faktorů ovlivňujících systém odměňování

V této kapitole jsou blíže zpracovány jednotlivé vnitřní faktory, které ovlivňují systém odměňování ve společnosti. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, jedná se o podnikání společnosti, její strategii, ekonomickou situaci, působnost odborů, hledisko zaměstnanců a kulturu společnosti.

### 2.4.1 Podnikání společnosti

Historie společnosti se začala psát v roce 1948, kdy vznikla jako pobočný závod, který vytvořil národní podnik v budovách bývalé textilní haly v nynějším sídle společnosti. Postupně do něho byly začleněny další objekty a byla zahájena strojírenská výroba. Ve svých počátcích závod vyráběl stolové a sloupové vrtačky. O tři roky později byla zahájena výroba upínacího nářadí, tzv. sklíčidel. V 60. letech byl obnoven výrobní program – dřevoobráběcí stroje, který byl produkován již v meziválečném období. Výrobní program byl v průběhu let rozvíjen, orientovalo se zejména na technologie zpracování masivního dřeva (43).

Vzhledem k bohaté historii a mnohaletým zkušenostem v oblasti strojírenské výroby se ve společnosti v současné době stabilizovaly tři základní výrobní programy – **výroba dřevoobráběcích strojů**, **výroba sklíčidel**, což jsou vlastní produkty společnosti, a **kooperační výroba**, která se zaměřuje zejména na práce v oblasti nerezového materiálu. Významný podíl na výrobním programu má zejména výroba dřevoobráběcích strojů, která tvoří dvě třetiny produkce společnosti (43), (44).

Důležitou roli hraje ochota společnosti vyhovět individuálním požadavkům zákazníků, čímž jsou vytvářeny podmínky pro udržení významné pozice na trhu v České republice i v zahraničí (44).

Společenský vývoj se odrazil i v organizačním uspořádání. Od koncernového podniku, přes státní podnik a státní akciovou společnost se organizace v roce 1991 transformovala na akciovou společnost. Výrazně byla změněna obchodní politika směrem k tuzemským i zahraničním zákazníkům prostřednictvím řady obchodních zástupců a mimo individuálních dodávek se vytvořily i podmínky k dodávkám celých technologií a investičních celků (43).

## **2.4.2 Strategie společnosti**

Strategie společnosti spočívá především v neustálém rozšiřování a zlepšování efektivnosti systému managementu kvality a v neustálém zlepšování celkové kvality produktu při co nejvyšší racionálnosti výrobního procesu, čehož se společnost snaží dosahovat maximálním využíváním informačních a finančních zdrojů (43).

Pro společnost je nejdůležitější zákazník a jeho spokojenost, proto chce i nadále klást mimořádný důraz na udržení a další prohlubování vztahů se stávajícími zákazníky a na základě jejich referencí získání nových perspektivních zákazníků. Toho dociluje velkou variabilitou nabízených výrobků, doprovázených vysokou kvalitou za přijatelnou cenu. V rámci organizační směrnice byl vytvořen dokument *KN 7.2 Požadavky zákazníka*, jehož účelem je vymezit kompetence, stanovit činnosti útvarů a pracovníků a určit postupy při posuzování, sjednávání a uzavírání obchodních případů od prvních kontaktů se zákazníkem, po předání sjednané zakázky až k realizaci. Cílem je zabezpečit tyto činnosti tak, aby zákazník dostal výrobek, který odpovídá jeho požadavkům a představám a který uspokojí jeho potřeby a zároveň, aby tyto činnosti probíhaly racionálně a pro podnik efektivně (43).

Pro naplnění stanovené strategie přispívají výraznou měrou samotní zaměstnanci společnosti, zejména pak ti kvalifikovaní, poctiví a spolehliví. Této skutečnosti si je společnost vědoma a za účelem udržení stávajících či přilákání nových zaměstnanců má zavedený systém odměňování, který nabízí kromě finančních odměn i další zaměstnanecké výhody (1).

### 2.4.3 Ekonomická situace společnosti

Tato podkapitola bude obsahovat nejdůležitější údaje o hospodaření společnosti za rok 2020 spolu s posouzením jejího finančního zdraví. Společnost má povinnost sestavit a zveřejnit účetní závěrku, která musí obsahovat rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce. Kromě těchto tří základních povinných výkazů tvoří účetní závěrku ještě další dva výkazy, a to přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Právě z těchto výkazů budou čerpána data ke zhodnocení hospodaření společnosti. Správnost sestavení účetní závěrky je ve společnosti ověřována nezávislým auditorem. Údaje z účetní závěrky poté společnost zveřejňuje zasláním na Obchodní rejstřík (47).

Základní údaje o hospodaření společnosti za rok 2020 jsou následující:

- výnosy celkem: 190 165 tis. Kč,
- náklady celkem: 190 034 tis. Kč,
- výsledek hospodaření běžného účetního období: 131 tis. Kč,
- dlouhodobý majetek (hmotný a nehmotný): 74 286 tis. Kč,
- zásoby: 93 601 tis. Kč,
- dlouhodobé pohledávky: 0 Kč,
- krátkodobé pohledávky: 15 983 tis. Kč,
- vlastní kapitál: 42 109 tis. Kč,
- základní kapitál: 36 600 tis. Kč,
- dlouhodobé závazky: 65 338 tis. Kč,
- krátkodobé závazky: 77 873 tis. Kč (47).

Společnost dosáhla v roce 2020 výnosů ve výši 190 165 tis. Kč, které jsou tvořeny především tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb (90% podíl na celkových tržbách společnosti). Na hodnotě celkových nákladů ve výši 190 034 tis. Kč má největší podíl výkonová spotřeba tvořená především spotřebou materiálu a energií (51% podíl) a poté osobní náklady (35% podíl). Do osobních nákladů se řadí jak mzdové náklady, tak i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Výsledek hospodaření po zdanění pak činil 131 tis. Kč (47).

Z položek rozvahy vlastnila společnost k 31. 12. 2020 dlouhodobý hmotný (zejména pozemky a stavby) a nehmotný (software) majetek ve výši 74 286 tis. Kč. Podstatnou část

aktiv tvořily také zásoby materiálu a zejména zásoby nedokončené výroby, polotovarů a vlastních výrobků (50% podíl na celkových aktivech). Dlouhodobé pohledávky společnost v daném roce neevidovala. Ve výši 15 983 tis. Kč byly evidovány krátkodobé pohledávky, které byly tvořeny hlavně pohledávkami z obchodních vztahů. Na straně pasiv byla hodnota vlastního kapitálu 42 109 tis. Kč, do jehož hodnoty je zahrnut základní kapitál, který je od roku 2015 ve stále stejné výši 36 600 tis. Kč. Dlouhodobé závazky byly vykázány ve výši 65 338 tis. Kč a krátkodobé závazky ve výši 77 873 tis. Kč. Společnost měla závazky zejména k úvěrovým institucím a závazky z obchodních vztahů (47).

### Celkové výnosy, náklady a výsledek hospodaření

Následující tabulka zaznamenává vývoj celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za účetní období společnosti ABC, a. s. za posledních 5 let. Vzhledem zaměření diplomové práce je zaznamenán i vývoj osobních nákladů. V posledních dvou sloupcích tabulky jsou vyčísleny predikované hodnoty jednotlivých ukazatelů pro rok 2021 a 2022, k jejichž výpočtu byla použita polynomičká regresní analýza. Lineární regresní analýza nebyla použita z důvodu toho, že lineární trend hodnot nebyl reálný a zároveň koeficient determinace neměl dobrou vypovídací schopnost.

**Tabulka č. 9: Vývoj celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v letech 2016–2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 44, 47, 48, 49, 50)

položka v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021 <sup>1</sup>	2022 <sup>1</sup>
<b>Výnosy celkem</b>	186 291	186 294	174 727	206 238	190 165	202 630	210 863
<b>Náklady celkem</b>	184 956	185 988	174 230	205 254	190 034	202 233	210 315
z toho osobní náklady	59 903	60 584	61 050	65 283	66 872	71 063	75 718
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>1 335</b>	<b>306</b>	<b>497</b>	<b>984</b>	<b>131</b>	<b>397</b>	<b>548</b>

<sup>1</sup> predikce na základě polynomičké regresní analýzy

Z tabulky je zřejmé, že výnosy mají ve sledovaných letech kolísavou tendenci. To je dáno zejména poptávkou po dřevoobráběcích strojích, kdy jsou některé roky silnější a některé naopak slabší, co se prodeje týče. Nejsilnější byl ve sledovaných letech rok 2019, kdy



se výnosy navýšily oproti předchozímu roku o 18 %. Naopak v roce 2020 došlo k poklesu tržeb v důsledku pandemie nemoci COVID-19. Pokles byl zapříčiněn například tím, že zákazníci společnosti ABC, a. s. mají odběratele z automobilového průmyslu. Tito odběratelé nakupují od pilařských provozů manipulační a přepravní prostředky (jako jsou ukládací bedny či palety). Výroba v automobilovém průmyslu se během pandemie ovšem snížila, čímž došlo ke snížení poptávky po manipulačních prostředcích od pilařských provozů, které jsou zdrojem příjmů pro společnost ABC, a. s. V důsledku této provázanosti tak došlo ke snížení tržeb (41).

Obchodní referent pro tuzemsko však vidí rok 2021 z hlediska tržeb velmi pozitivně. Myslí si, že se dřevařský průmysl postupně přizpůsobuje přetrvávající situaci ohledně pandemie. Dochází k investicím nejen do strojů, ale zejména do mechanizací (dopravníky před a za stroje), které jsou schopny nahradit lidskou sílu. Tím se tak nabízí i řešení problému s nedostatkem zaměstnanců, kteří jsou nuceni být v karanténě či izolaci. Toto tvrzení dokládá i skutečnost, že má společnost k 31. březnu aktuálního roku nasmlouvány tuzemské zakázky v hodnotě, kterou společnost dosáhla za celý rok 2020 (41).

Vývoj celkových nákladů kolísá stejným způsobem jako výnosy. Hodnota celkových nákladů je ovlivněna zejména výkonovou spotřebou (spotřeba materiálu a energie), která se odráží opět od poptávky po výrobcích společnosti. V roce 2018 byla poptávka po dřevoobráběcích strojích slabší, což se odrazilo i na snížení výkonové spotřeby, jelikož se vyrábělo méně a bylo tak potřeba méně materiálu na výrobu. Naopak v roce 2019 se výroba meziročně navýšila a tím vzrostla i výkonová spotřeba o 28 %, což byla hlavní položka navýšení hodnoty celkových nákladů. V posledním analyzovaném roce došlo opět k poklesu nákladů z důvodů, které byly uvedeny výše (41).

Vývoj osobních nákladů však poptávkou po výrobcích nebyl nikterak ovlivněn. Lze si povšimnout, že se ve sledovaných letech hodnota osobních nákladů stále navyšuje. V roce 2019 vzrostl meziročně průměrný měsíční výdělek o 10,2 %, což významným způsobem přispívá k personální stabilizaci klíčových zaměstnanců společnosti. Podíl osobních nákladů se pak na celkových nákladech ve sledovaných letech pohybuje mezi 32–35 % (44).

Na základě vývoje celkových výnosů a nákladů se pak odvíjel výsledek hospodaření běžného účetního období. V roce 2020 dosáhla společnost nejnižšího zisku za posledních

5 let, což je oproti nejúspěšnějšímu analyzovanému roku 2016 pokles o 90 %. Pozitivní je ovšem vývoj predikovaných hodnot, které značí rostoucí zisk v následujících dvou letech.

### Index IN05

Zhodnocení analýzy finančního zdraví společnosti ABC, a. s. za posledních 5 let bude provedeno na základě indexu IN05. V tabulce níže jsou vypočteny hodnoty jednotlivých koeficientů, které jsou následně vynásobeny jim přiřazenými váhami. Jejich součet pak tvoří hodnotu indexu IN05 za příslušný rok.

**Tabulka č. 10: Výpočet indexu IN05 pro společnost ABC, a. s.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 44, 47, 48, 49, 50)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020	Váha
<b>A</b> Aktiva/Cizí zdroje	1,267	1,273	1,277	1,293	1,301	× <b>0,13</b>
<b>B</b> EBIT/Nákladové úroky	1,534	0,044	1,573	1,248	1,231	× <b>0,04</b>
<b>C</b> EBIT/Aktiva	0,026	0,001	0,027	0,023	0,022	× <b>3,97</b>
<b>D</b> Tržby/Aktiva	0,885	0,874	0,850	1,044	0,934	× <b>0,21</b>
<b>E</b> Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	1,087	1,213	1,368	1,468	1,441	× <b>0,09</b>
<b>IN05</b>	<b>0,6117</b>	<b>0,4630</b>	<b>0,6396</b>	<b>0,6622</b>	<b>0,6299</b>	<b>-</b>

Z celkových ročních výsledků vyplývá, že se hodnota indexu IN05 ve všech sledovaných letech nachází pod hodnotou 0,9 a společnost tak nevytváří žádnou hodnotu nebo se alespoň nenachází ani v tzv. šedé zóně (4). Naopak se jedná o nejhorší možnou situaci, kdy tyto výsledky představují pro společnost vážné finanční problémy a hrozí bankrot. Výraznou měrou se do celkové hodnoty indexu promítl koeficient C, který má nejvyšší váhu, avšak poměr EBIT a aktiv dosahuje velmi špatných hodnot. Jedná se o rentabilitu aktiv (ROA), která udává, jak je společnost schopna generovat zisk z dostupných aktiv. Tento koeficient dosahuje hodnot maximálně 2,7 %, což se výrazně promítlo do hodnoty indexu. Celkovou hodnotu indexu IN05 nevyšlepšily ani ostatní ukazatele. Ukazatel úrokového krytí (EBIT/nákladové úroky) dopadl nejlépe v roce 2018, kdy EBIT pokryl

nákladové úroky 1,573krát. Ačkoli se jedná o nejvyšší hodnotu ve sledovaném období, rozhodně není naplněna doporučená hodnota tohoto ukazatele. Hodnota by měla být určitě vyšší než 3, hodnota nad 6 je považována za vynikající (51). V roce 2017 byla hodnota dokonce menší než 1, což znamená, že společnost nebyla schopna ze zisku úroky platit. Obrat aktiv (tržby/aktiva) udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok, přičemž v oblasti strojírenství se doporučené hodnoty pohybují v rozmezí 1–1,5 (51). Výsledky naznačují, že společnost využívá svá aktiva neefektivně ve všech sledovaných letech, až na výjimku v roce 2019, kdy se společnost nachází v doporučeném intervalu. Koeficient E udává, kolikrát je společnost schopna uspokojit věřitele přeměnou oběžných aktiv na hotovost. Jde tedy v podstatě o ukazatel běžné likvidity, jejíž doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5–2,5 (51). Společnost se po celé sledované období pohybuje opět pod doporučovanými hodnotami, přičemž lze nalézt pozitivum alespoň v přiblížení se doporučené nejnižší hodnotě v posledních dvou letech.

#### **2.4.4 Odbory**

Společnost ABC, a. s. má uzavřenou kolektivní smlouvu s odborovou organizací Základní organizace Odborového svazu KOVO ABC, a. s., a to v souladu se zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Jejím účelem a obsahem je úprava individuálních a kolektivních právních vztahů mezi smluvními stranami, kde jsou blíže upraveny zejména pracovněprávní a mzdové podmínky či sociální oblast. Tato kolektivní smlouva se vztahuje na všechny zaměstnance zaměstnané v akciové společnosti. Ke dni 31. 12. 2020 bylo v odborové organizaci začleněno 65 zaměstnanců, tj. téměř polovina všech zaměstnanců společnosti ABC, a. s. (37), (52).

#### **2.4.5 Hledisko zaměstnanců**

Pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti výrobní společnosti v oblasti strojírenství jsou důležité nejen technologie, ale i lidské zdroje, tedy zaměstnanci. Zaměstnanci společnosti ABC, a. s. jsou rozděleni do dvou základních skupin dle druhu vykonávané práce. První skupinou jsou tzv. technicko-hospodářští pracovníci (THP) a druhou, početnější skupinu co do jejich počtu, tvoří dělníci (53).

- **Technicko-hospodářští pracovníci (THP)** – jedná se o skupinu zaměstnanců, která zajišťuje zejména administrativní činnosti, ale přímo se neúčastní výrobního procesu. Do této skupiny se řadí následující pracovní pozice: generální ředitel, představitel vedení pro systém kvality, ředitelé a manažeři jednotlivých úseků, zaměstnanci ekonomického úseku a úseku nové výroby. Rovněž se jedná o zaměstnance výrobně technických úseků, jejichž náplň práce představuje zejména prodej výrobků, konstrukci, technologickou přípravu výroby, plánování výroby a technickou kontrolu (38), (53).
- **Dělníci** – dělníci, nebo také zaměstnanci dělnické profese, představují skupinu zaměstnanců, která spadá buď do výrobně technického úseku DOS nebo SKL. Tito zaměstnanci se podílejí na samotné výrobě jednotlivých výrobků (38), (53). Podle způsobu plnění jednotlivých úkolů a odměňování za plnění těchto úkolů jsou dále rozděleni do dvou skupin:
  - **výrobní dělníci (VD)** – na výrobě výrobků se přímo podílejí a obsluhují jednotlivé stroje a zařízení, řadí se sem zaměstnanci s druhem práce obráběč kovů, a to konkrétně frézař, vrtař, klempíř, soustružník či brusíč (38),
  - **režijní dělníci (RD)** – na výrobě výrobků se podílejí nepřímo, tzn. že vykonávají různé obslužné činnosti, které jsou potřebné v průběhu výroby a zajištění chodu jednotlivých úseků, řadí se sem zaměstnanci s druhem práce skladník, manipulant či ostřič nástrojů (38).

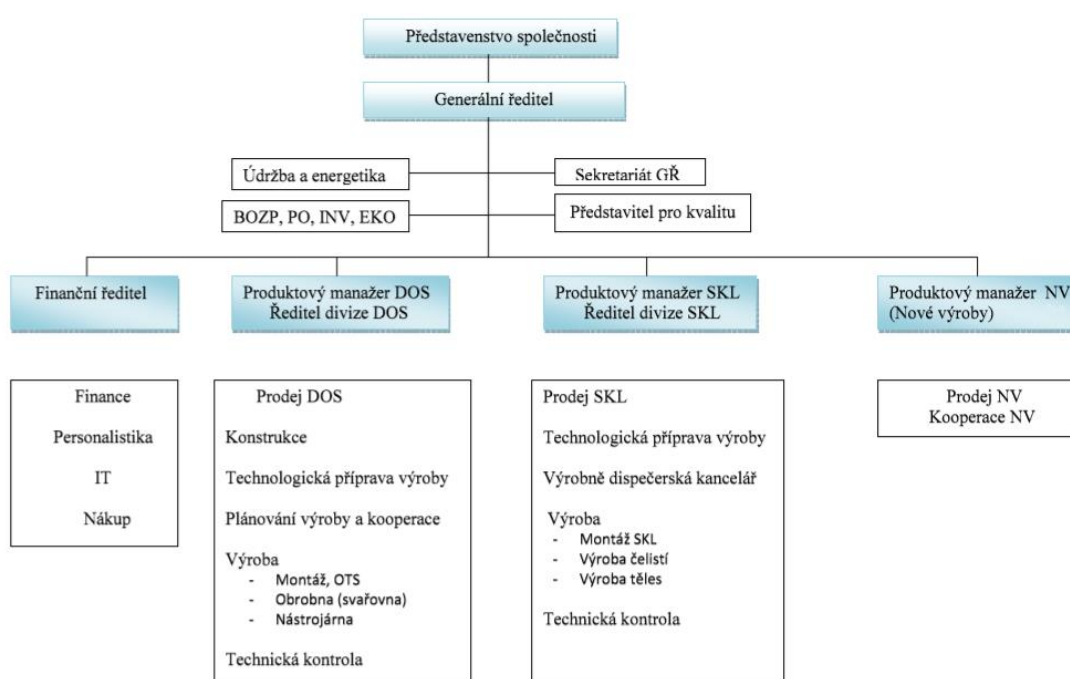
Každý zaměstnanec společnosti má své přesně definované místo v organizační struktuře společnosti, jejíž schéma je zobrazeno na obrázku č. 4. Organizační struktura nese prvky liniově štábní organizační struktury. Z uvedené struktury vyplývají vztahy nadřízenosti a podřízenosti, konkrétní pracovník má vymezený okruh povinností a odpovědností v popisu pracovní činnosti (53).

Společnost tvoří orgány dle dualistického systému vnitřní struktury akciové společnosti, tzn. statutárním orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem dozorčí rada. Představenstvo má svého předsedu a další 4 členy. Dozorčí rada má také svého předsedu a další 2 členy (44).

Management společnosti je tvořen generálním ředitelem společnosti, který je současně místopředsdou představenstva společnosti. Generální ředitel řídí a deleguje pravomoci na vedoucí těchto čtyř úseků (divizí):

- ekonomický úsek – finanční ředitel,
- výrobně technický úsek DOS – ředitel divize DOS,
- výrobně technický úsek SKL – ředitel divize SKL,
- nová výroba – produktový manažer NV,
- a také na představitele vedení pro kvalitu (43).

Vedoucí těchto úseků řídí pracovníky, kteří jsou jim podle organizační struktury podřízeni (43).



**Obrázek č. 4: Organizační struktura ABC, a. s.**  
(Zdroj: 53)

V činnosti jednotlivých úseků je kladen důraz na vzájemnou zastupitelnost a provázanost jednotlivých vedoucích pracovníků tak, aby při jednoduché struktuře s optimálním počtem zaměstnanců byly zajištěny všechny činnosti společnosti. Pracovní náplň jednotlivých vedoucích pracovníků a pracovníků přímo podřízených řediteli společnosti je uveden v organizačním řádu společnosti. Díky tomu má každý zaměstnanec své přesně definované místo v organizační struktuře, kde jsou stanoveny veškeré vztahy nadřízenosti

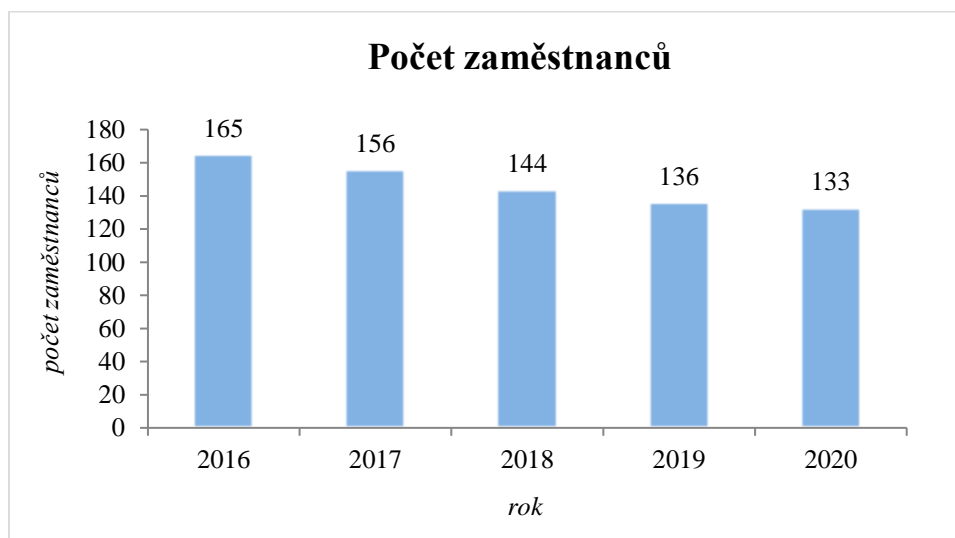
a podřízenosti. Konkrétní pracovník má určený okruh povinností a odpovědností v popisu pracovní činnosti, které vypracovává příslušný nadřízený a dále je udržuje a archivuje vedoucí personalistiky, který byl touto činností pověřen generálním ředitelem (43), (53).

Z organizační struktury společnosti je zřejmé, že oblastí personalistiky, ale i mzdových, osobních a celkových nákladů se zabývá ekonomický úsek vedený finančním ředitelem. Vedoucí personalistka zajišťuje veškerou personální agendu, jakožto přípravu smluv a dalších dokumentů týkajících se pracovněprávních vztahů, evidenci všech zaměstnanců, zajišťování vzdělávání a školení zaměstnanců, jejich motivaci či komunikaci s úřadem práce (43), (53).

Zaměstnance společnosti lze pak rozdělit podle různých hledisek, k jejichž podrobnější analýze byly využity údaje z personálního oddělení. Zaměstnanci budou rozděleni z hledisek jako je pohlaví, věk, místo bydliště, typ pracovněprávního vztahu či doba trvání pracovního poměru. Zanalyzována bude také nemocnost a fluktuace zaměstnanců a bude provedena analýza provozních poměrových ukazatelů, které řeší produktivitu práce. Nakonec jsou v rámci schopností představeny kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní pozice a nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců ve společnosti.

### Vývoj počtu zaměstnanců

Následující graf zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti ABC, a. s. v posledních 5 letech, tj. v období let 2016 až 2020. Data jsou vyčíslena vždy k 31. 12. daného roku.



**Graf č. 1: Počet zaměstnanců společnosti v letech 2016–2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 44, 46, 48, 49, 50)

Z grafu je patrné, že má vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaných letech klesající tendenci. K poslední dni roku 2020 bylo ve společnosti zaměstnáno o 32 zaměstnanců méně než v roce 2016, což je pokles téměř o 20 %. Jedním z důvodů skončení pracovních poměrů byl odchod zaměstnanců do starobního důchodu. Někteří práci nezvládali a dali zaměstnavateli výpověď. Výraznější úbytek zaměstnanců lze také přisuzovat vybudování nového závodu působícího v oblasti automobilového průmyslu, sídlícího ve stejném městě jako společnost ABC, a. s. I to byl jeden z důvodů, proč zaměstnanci skončili pracovní poměr se zaměstnavatelem a přešli k nově vzniklému zaměstnavateli, který nabízí zajímavější ohodnocení a modernější pracovní prostředí. Právě z těchto důvodů se společnost potýká s nedostatkem zaměstnanců (41).

### Plánovaný a skutečný počet zaměstnanců

Problém s nedostatkem zaměstnanců nastává zejména u zaměstnanců dělnické profese, kteří jsou hlavní příčinou poklesu celkového počtu zaměstnanců uvedeného v grafu č. 1. Následující tabulka zobrazuje plánované a skutečné počty jednotlivých skupin zaměstnanců ke dni 31. 12. 2020.

**Tabulka č. 11: Plánovaný a skutečný počet zaměstnanců k 31. 12. 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Úsek	VD		RD		THP		Celkem	
	plán	skutečnost	plán	skutečnost	plán	skutečnost	plán	skutečnost
ekonomický	0	0	6	6	13	12	19	18
DOS	31	28	5	4	19	20	55	52
SKL	39	36	10	10	14	14	63	60
NV	0	0	0	0	3	3	3	3
<b>Celkem</b>	<b>70</b>	<b>64</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>140</b>	<b>133</b>

Poslední řádek tabulky porovnává celkové plánované a skutečné počty zaměstnanců jednotlivých skupin. Z tohoto porovnání jasně vyplývá, že je problém zejména s nedostatkem výrobních dělníků. Zaměstnavateli chybí 6 výrobních dělníků. U skupiny režijních dělníků je postrádán pouze jeden zaměstnanec. Počet zaměstnanců THP přesně naplnil stanovený plán.

Kvůli nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců dělnické profese hrozí riziko prodlužování výroby a případná neschopnost plnění termínů dodání sjednaných v kupní

smlouvě. Sankce za pozdní plnění jsou sjednány individuálně v každé kupní smlouvě. V některých kupních smlouvách prodávající uvádí výši smluvní pokuty, v ostatních případech prodávající nabízí kupujícímu kompenzaci ceny předmětu koupě v případě pozdního plnění (41).

V následujících charakteristikách zaměstnanců se bude počítat s celkovým počtem zaměstnanců platným k 31. 12. 2020.

### **Pohlaví zaměstnanců**

Z celkového počtu 133 zaměstnanců pracuje ve společnosti 119 mužů a 14 žen. Na první pohled je zřejmé, že převažuje mužské pohlaví, které zaujímá 89,47% podíl ve společnosti, zbylých 10,53 % tvoří ženské pohlaví. Ženy zaujímají převážně pozice THP, pouze jedna žena pracuje ve výrobě jako dělnice (46).

### **Věk**

Následující tabulka zobrazuje věkové rozpětí zaměstnanců rozdělené do 6 věkových skupin, počty jsou vyjádřeny v absolutní i procentuální hodnotě.

**Tabulka č. 12: Věková struktura zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

<b>Věkové rozpětí</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
do 20 let	3	2,26 %
21–30 let	14	10,53 %
31–40 let	29	21,80 %
41–50 let	36	27,06 %
51–60 let	48	36,09 %
nad 60 let	3	2,26 %

Tři zaměstnanci jsou starší 60 let a dva z nich jsou již v důchodovém věku. Věková skupina 51–60 let je nejpočetnější, má ve společnosti více než třetinové zastoupení (36,09 %). Hned za nimi se co do počtu řadí věková skupina 41–50 let, která zaujímá 27,06% podíl na celkovém počtu zaměstnanců. Čím se blížíme mladšímu věku, tím menší jsou počty zaměstnanců. Třicátníků je ve společnosti 21,80 % a osob ve věku 21–30 let je 10,53 %. Pouze 3 zaměstnanci jsou mladší 20 let. Společnost potřebuje získat perspektivní mladé zaměstnance, kteří budou nabírat zkušenosti a zvyšovat svoji kvalifikaci, aby zajistili budoucí chod společnosti. Poslední dvě věkové skupiny,



tj. od 50 let a výše, tvoří celkem 38,35 % a nastává tak otázka, kým budou tito zaměstnanci nahrazeni až odejdou do starobního důchodu. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 44 let (46).

### **Místo bydliště zaměstnanců**

Na personálním oddělení se vede charakteristika rozdělení zaměstnanců dle místa jejich bydliště. Eviduje se počet zaměstnanců, kteří jsou přímo z města sídla společnosti a počet zaměstnanců, kteří dojíždějí do zaměstnání ve vzdálenosti kratší než 10 km a nad 10 km.

**Tabulka č. 13: Rozdělení zaměstnanců dle místa jejich bydliště**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

<b>Místo bydliště</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
město sídla společnosti	93	69,92 %
do 10 km od sídla	28	21,05 %
nad 10 km od sídla	12	9,03 %

Téměř 70 % zaměstnanců je místních a bydlí přímo ve městě sídla společnosti. Zbýlých 30 % do zaměstnání dojíždí, přičemž 21 % má cestu do zaměstnání kratší než 10 km a zbylých 9 % urazí vzdálenost delší než 10 km. Dojíždějící zaměstnanci využívají převážně vlastních osobních automobilů k přepravě do zaměstnání (46).

### **Typ pracovněprávního vztahu**

V rámci této charakteristiky rozdělení zaměstnanců využívá zaměstnavatel dva základní typy pracovněprávního vztahu. Prvním je hlavní pracovní poměr, k jehož vzniku se uzavírá pracovní smlouva se zaměstnancem. Druhým typem jsou dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, kdy zaměstnavatel uzavře s brigádníky buď dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti.

**Tabulka č. 14: Stav počtu zaměstnanců podle typu pracovního poměru**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Typ pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Procentuální vyjádření
Hlavní pracovní poměr na dobu určitou	0	0 %
Hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou	133	100 %

Ke dni 31. 12. 2020 bylo u zaměstnavatele zaměstnáno 133 zaměstnanců, se kterými byla uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou. Zaměstnavatel má v kolektivní smlouvě stanoveno, že preferuje tuto formu vzniku pracovního poměru, a proto nebyla ani s jedním zaměstnancem uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou (46).

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr tvoří jen nepatrnou část vzniklých pracovněprávních vztahů. Za rok 2020 zaměstnavatel evidoval 7 dohod o provedení práce a pouze 1 dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatel uzavírá dohody zejména se zaměstnanci, kteří nabyli nárok na starobní důchod a vypomáhají ve výrobě (46).

### Délka pracovního poměru

V následující tabulce jsou zaměstnanci rozděleni do jednotlivých skupin dle délky trvání pracovního poměru v akciové společnosti.

**Tabulka č. 15: Stav počtu zaměstnanců podle délky trvání pracovního poměru**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

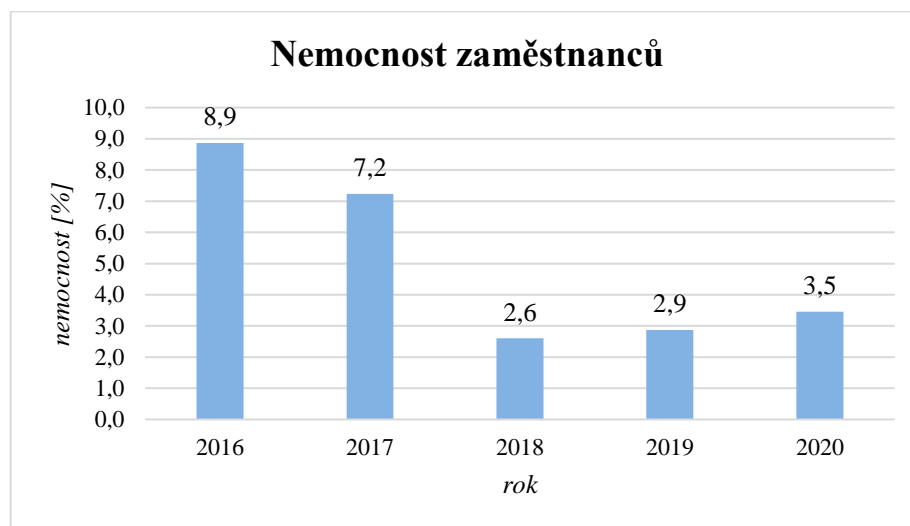
Délka trvání pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Procentuální vyjádření
méně než 1 rok	12	9,02 %
1 rok až 3 roky	27	20,30 %
nad 3 roky až 5 let	19	14,29 %
nad 5 let až 10 let	46	34,59 %
nad 10 let	29	21,80 %

Lze si povšimnout, že více jak polovina zaměstnanců pracuje u zaměstnavatele déle jak 5 let, z toho 21,80 % zaměstnanců dokonce déle jak 10 let. To již ukazuje na určitou úroveň jejich kvalifikace, a proto je důležité udržovat jejich loajalitu, aby i nadále ve společnosti zůstali a neměli důvod odcházet ke konkurenci. Zároveň je nutné se zaměřit i na zaměstnance, kteří ve společnosti pracují kratší dobu, motivovat

je a udržovat si jejich loajalitu, aby měl zaměstnavatel dostatek kvalifikované pracovní síly. 43,61 % zaměstnanců totiž pracuje ve společnosti 5 let a méně, z toho bylo 9 % zaměstnáno v posledním roce.

### Nemocnost zaměstnanců

Vedoucí personálního oddělení vede údaje o průměrném procentu pracovní neschopnosti zaměstnanců v jednotlivých letech. Stanovuje ho jako podíl celkové doby trvání pracovní neschopnosti na kalendářním fondu nemocensky pojištěných osob v daném roce v procentech. Výsledek pak vyjadřuje, kolik procent zaměstnanců denně chybí na pracovišti kvůli pracovní neschopnosti z důvodu nemoci, úrazu či nařízené karantény (46). Vývoj nemocnosti v letech 2016–2020 je znázorněn v následujícím grafu.



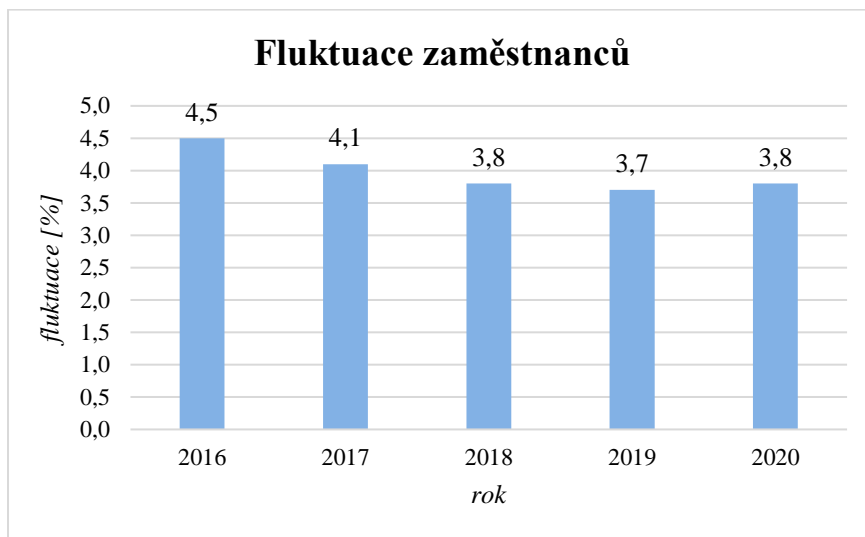
**Graf č. 2: Nemocnost zaměstnanců v letech 2016–2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Průměrné procento nemocnosti zaměstnanců bylo za období pěti sledovaných let 5 %. Oproti rokům 2016 a 2017 dosahovala hodnota nemocnosti v následujících třech letech nízkých hodnot. Hlavní příčinou může být skutečnost, že byla v roce 2018 zavedena odměna za odpracování plného fondu pracovní doby, která zaměstnancům náleží, pokud nejsou v pracovní neschopnosti.

### Fluktuace zaměstnanců

Následující graf zaznamenává vývoj fluktuace, která vyjadřuje odchod zaměstnanců ze společnosti za daný rok. Výpočet provádí opět vedoucí personálního oddělení, která zjišťuje míru fluktuace jako poměr počtu odchozích zaměstnanců k celkovému počtu

zaměstnanců k počátku období (46). Míru fluktuace v letech 2016–2020 vyobrazuje následující graf.



**Graf č. 3: Fluktuace zaměstnanců v letech 2016–2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Míra fluktuace se ve sledovaných letech pohybuje v podobných hodnotách pouze s mírnými odchylkami. Její průměrná hodnota za období pěti sledovaných let činí 4 % a nachází se tak lehce pod doporučenými hodnotami 5–10 % (54).

### Provozní poměrové ukazatele

V tabulce níže je analyzován vývoj hodnot provozních poměrových ukazatelů v letech 2016–2020. Jedná se o vybrané ukazatele produktivity práce z výkonů, mzdové produktivity, mzdové rentability a čistého zisku připadajícího na jednoho pracovníka.

**Tabulka č. 16: Vývoj vybraných ukazatelů produktivity v letech 2016–2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 44, 47, 48, 49, 50)

Rok	Produktivita práce z výkonů		Mzdová produktivita		Mzdová rentabilita		Čistý zisk na jednoho pracovníka	
	v tis. Kč	změna v %	v Kč	změna v %	v Kč	změna v %	v tis. Kč	změna v %
2016	1129,04	0,00	3,95	0,00	0,0305	0,00	8,09	0,00
2017	1194,19	5,77	3,82	-3,29	0,0069	-77,38	1,96	-75,77
2018	1213,38	1,61	3,61	-5,50	0,0112	62,32	3,45	76,02
2019	1516,46	24,98	4,11	13,85	0,0207	84,82	7,24	109,86
2020	1429,81	-5,71	3,56	-13,38	0,0027	-86,96	0,98	-86,46

Produktivita práce z výkonů vypovídá o výkonu na jednoho zaměstnance ve sledovaném období. Až do roku 2019 vykazovala produktivita pozitivní růstový trend, kdy právě v tomto roce došlo k výraznému nárůstu o 24,98 %. V následujícím roce však došlo k poklesu o 5,71 %, což byl důsledek poklesu výnosů oproti roku 2019, jak uváděla tabulka č. 9.

Mzdová produktivita udává, jaký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Z tabulky je zřejmé, že se tento ukazatel ve sledovaných letech snižuje až na výjimku v roce 2019, kdy došlo k meziročnímu nárůstu o 13,85 %. Tento vývoj je zapříčiněn kolísáním tržeb a stále se zvyšujícími mzdovými náklady v jednotlivých letech. Mzdová rentabilita nejprve meziročně poklesla a v dalších dvou letech vykazovala růstový trend. V posledním analyzovaném roce došlo opět k poklesu o 86,96 % vlivem nízkého výsledku hospodaření.

Poslední ukazatel udává, kolik Kč čistého zisku připadá na jednoho pracovníka. Čistý zisk na jednoho pracovníka v roce 2017 poklesl o 75,77 %, avšak v následujících dvou letech naopak vzrostl. V posledním analyzovaném roce došlo opět k poklesu o 86,46 %. Tento vývoj byl způsoben dosahovaným výsledkem hospodaření v jednotlivých letech. V roce 2020 dosáhla společnost nejnižšího zisku za posledních 5 let, což se odráží i na hodnotě tohoto ukazatele produktivity.

### **Schopnosti zaměstnanců**

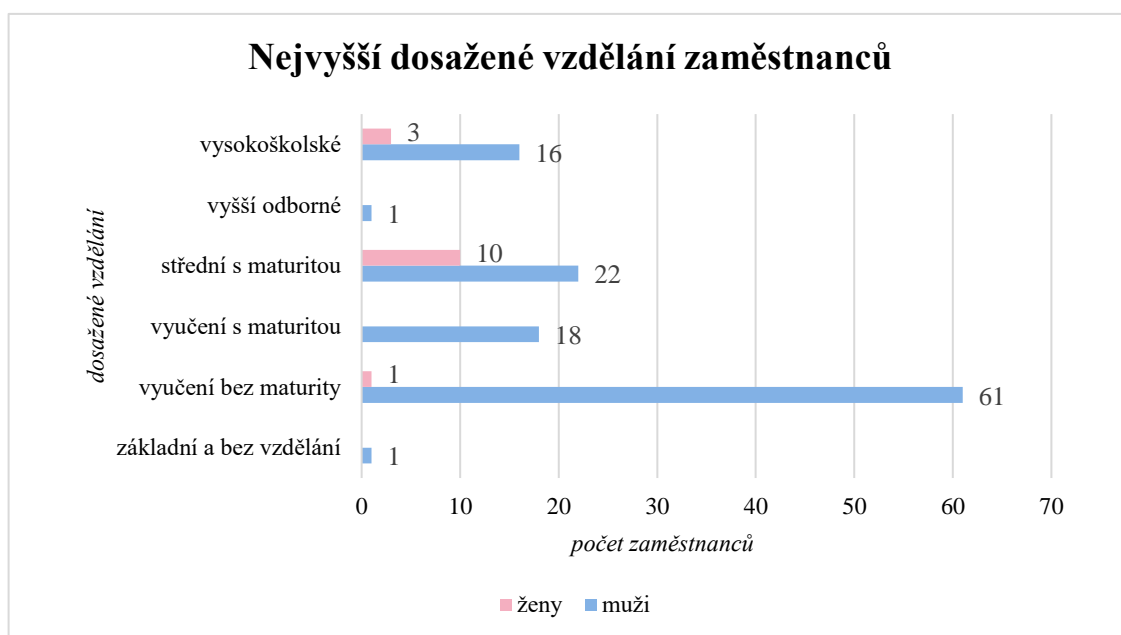
Ve společnosti je kladen důraz na odbornou přípravu a zaškolení všech pracovníků, zejména však těch, kteří svou činností přímo ovlivňují kvalitu vyráběného produktu. Pro zajišťování potřebné kvalifikace pracovníků, řízení jejich přípravy a vzdělávání jsou ve společnosti přesně definovány kvalifikační požadavky na pracovníky dle jednotlivých profesí, což zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka č. 17: Kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovníky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 53)

Proces	Pracovní zařazení	Minimální vzdělání	Min. praxe [roky]	Další požadavky
vrcholový management	generální ředitel	VŠ	10	AJ/NJ základní znalost
	finanční ředitel	VŠ	10	AJ/NJ základní znalost
	vedoucí divize SKL	VŠ	10	AJ/NJ základní znalost
	vedoucí divize DOS	VŠ	10	AJ/NJ základní znalost
	vedoucí divize NV	VŠ	10	AJ/NJ základní znalost
	představitel vedení pro kvalitu	SŠ s praxí nebo VŠ bez praxe	10	AJ/NJ základní znalost
sekretariát	sekretářka	SŠ	1	AJ/NJ základní znalost
informatika	informatik	SŠ s praxí nebo VŠ bez praxe	3	AJ/NJ základní znalost
ekonomický	personální	SŠ	5	AJ/NJ základní znalost
	pokladní	SŠ	2	
	účetní	SŠ	2	
obchodní	marketing	SŠ s praxí nebo VŠ bez praxe	10	AJ/NJ komunikativní znalost
	prodejce tuzemský DOS	SŠ	3	
	prodejce zahraniční DOS	SŠ	3	AJ/NJ velmi dobře
	prodej SKL	SŠ	3	AJ/NJ velmi dobře
servisní	technik servisu	SŠ s praxí nebo VŠ bez praxe	3	AJ/NJ komunikativní znalost
	servisní pracovník	vyučený	1	
výrobní	vedoucí výroby	SŠ s praxí nebo VŠ bez praxe	5	
	mistr	SŠ	1	
	dělník	vyučený	1	
konstrukční, technologický	konstruktér	SŠ s praxí nebo VŠ bez praxe	5	AJ/NJ základní znalost
	technolog	SŠ s praxí nebo VŠ bez praxe	5	AJ/NJ základní znalost
logistický	vedoucí logistiky	SŠ s praxí nebo VŠ bez praxe	5	AJ/NJ komunikativní znalost
	nákupčí	SŠ	2	AJ/NJ komunikativní znalost
	skladník	vyučený	1	
kontrolní	měrové středisko	SŠ s praxí nebo VŠ bez praxe	5	
	kontrolor	vyučený s praxí či SŠ bez praxe	2	

Společnost vyžaduje u dělnických profesí minimálně střední vzdělání s výučním listem. Aktuálně je vyučení v oboru nebo praxe v oboru výhodou, nikoli podmínkou. Vzhledem k nynější situaci spojené s nedostatkem zaměstnanců jsou totiž na pracovní místo s druhem práce dělník přijímáni zpravidla všichni zájemci o pracovní místo, kteří splňují základní předpoklady pro výkon práce (55).

Jednou z charakteristik schopností zaměstnanců je také jejich vzdělání. Přehled nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců k 31. 12. 2020 je uveden v následujícím grafu.



**Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Téměř polovina všech zaměstnanců společnosti je vyučena bez maturity, s maturitou je vyučeno 13,53 %, přičemž se jedná o zaměstnance s druhem práce dělník. Pouze jeden zaměstnanec ve společnosti má základní vzdělání. Středoškolského vzdělání s maturitou, ať už odborného či všeobecného, dosáhlo 24,06 % zaměstnanců. Vysokoškolsky vzděláno je 14,29 % zaměstnanců, kteří představují zejména vrcholový management společnosti a vedoucí pozice jednotlivých divizí, popřípadě další zaměstnance s druhem práce THP (46).

U některých pracovních pozic jsou vyžadovány přidružené dovednosti. U jeřábníků se jedná například o jeřábnický průkaz, u elektromontérů jde o strojnický průkaz, u svářečů je vyžadován svářečský průkaz. Pro zajištění nezbytného odborného růstu

pracovníků je každoročně zpracován plán školení. Odpovědnost za zajišťování, přípravu a hodnocení pracovníků nese pověřený pracovník personálního oddělení (37), (46).

Hledisko zaměstnanců zahrnuje rovněž přání a potřeby samotných zaměstnanců, které byly již blíže zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož vyhodnocení je uvedeno v samostatné kapitole 2.3.

#### **2.4.6 Kultura společnosti**

Ve společnosti je uplatňován spíše autoritativní styl vedení pracovníků. To platí zejména u divizí DOS, SKL a NV, kdy dostane ředitel divize od obchodního úseku výrobní zakázku a jakožto nadřízený zadá svým podřízeným přesné instrukce, jak výrobek zkonstruovat. Vychází se tak čistě z požadavků zákazníka a není zde prostor pro vlastní iniciativu. V některých případech je však uplatňován i demokratický styl řízení. Generální ředitel uskutečňuje pravidelné páteční porady, kde s vedoucími jednotlivých úseků konzultuje aktuální rozpracované výrobní a montážní zakázky a dává jim možnost se k dané věci vyjádřit. To samé platí i pro obchodní porady, kde se řeší jednotlivé obchodní případy, zejména termíny dokončení finálního výrobku (41).

Nejdůležitější sdílenou hodnotou pro společnost je spokojený zákazník, což se odvíjí od kvality nabízených produktů. Právě proto byla výrazně změněna obchodní politika směrem k zákazníkům, a to jak v tuzemsku, tak i v zahraničí prostřednictvím řady obchodních zástupců a mimo individuálních dodávek se vytvořily podmínky k dodávkám celých technologií a investičních celků. Tím chce společnost udržovat a prohlubovat vztahy se zákazníky a zvyšovat tak jejich povědomí o značce, která bude spojována s profesionalitou, kvalitou, spolehlivostí a ekologickým přístupem při výrobě nabízených produktů (43).

Pro naplnění stanovených cílů se společnost snaží vytvářet vhodné pracovní prostředí, v rámci kterého bude panovat pozitivní atmosféra na pracovišti. Každý zaměstnanec společnosti má vymezený okruh povinností a odpovědnosti za určitou činnost. Firemní kultura společnosti obsahuje pracovní oblečení ve firemním barvách spolu s logem společnosti (43).



#### **2.4.7 Shrnutí analýzy vnitřních faktorů ovlivňujících systém odměňování**

V této podkapitole dojde ke stručnému shrnutí vnitřních faktorů ovlivňujících systém odměňování ve vybrané společnosti.

##### **Podnikání společnosti**

První vnitřní faktor, tedy podnikání společnosti, odhalil, že má společnost bohatou historii a mnohaleté zkušenosti ve strojírenské výrobě. Právě tyto dva aspekty – strojírenství a výroba – ovlivňují typ lidí, které společnost zaměstnává. Ve společnosti převažuje mužský element a nejčastější vzdělání zaměstnanců je střední odborné vzdělání a středoškolské vzdělání s maturitou, což také odpovídá druhu jejich práce.

##### **Strategie společnosti**

Strategie společnosti je jasně definovaná na všech úrovních a je zhotovena v písemné podobě v interních dokumentech společnosti. Samotná personální strategie však postrádá písemné zhotovení a je komunikována k zaměstnancům pouze ústně prostřednictvím rozhovorů a porad.

##### **Ekonomická situace společnosti**

Z analýzy ekonomické situace společnosti vyplynulo, že má společnost vážné finanční problémy, jak ostatně naznačují výsledky hodnoty indexu IN05. Za pozitivní lze alespoň považovat skutečnost, že společnost ve všech sledovaných letech generovala zisk a na rozvoj systému odměňování by mohla uvolnit určité finanční prostředky. Ty by se jí měly v následujících letech navyšovat, jelikož bude dle predikovaných hodnot docházet ke zvyšování výsledku hospodaření, tedy ke generování většího zisku. To dokládá i tvrzení obchodního referenta, který v rozhovoru uvedl, že má společnost k 31. březnu roku 2021 nasmlouvané tuzemské zakázky v hodnotě, kterou společnost dosáhla za celý rok 2020.

##### **Odbory**

Dalším důležitým vnitřním faktorem je působnost odborové organizace, která má ve společnosti velkou sílu v tom, že vyjednává pro zaměstnance společnosti ABC, a. s. lepší než jsou minimální podmínky stanovené zákoníkem práce.

## **Hledisko zaměstnanců**

Analýza zaměstnanců byla poměrně rozsáhlá a bylo zjištěno, že struktura rozdělení zaměstnanců odpovídá zaměření podnikatelské činnosti. Celkový počet zaměstnanců meziročně klesá a společnost postrádá zejména výrobní dělníky, což je problém z hlediska plnění smluvených termínů dodání u jednotlivých zakázek. Aktuálně je ve společnosti zaměstnáno 133 zaměstnanců, kteří se dělí do dvou hlavních skupin dle druhu jejich práce na THP a dělníky. Dále bylo zjištěno, že:

- 90 % zaměstnanců tvoří muži a 30 % zaměstnanců do zaměstnání dojíždí,
- věková skupina 50+ let tvoří 39% podíl na celkovém počtu zaměstnanců a průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 44 let,
- se všemi zaměstnanci je uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou,
- více jak polovina zaměstnanců pracuje u zaměstnavatele déle jak 5 let, z toho 21,80 % dokonce déle jak 10 let,
- nemocnost zaměstnanců se snížila o více jak polovinu, což lze přisuzovat zavedení odměny za odpracování plného fondu pracovní doby, která zaměstnancům náleží, pokud nejsou v pracovní neschopnosti,
- průměrná hodnota míry fluktuace ve sledovaných letech činila 4 % a nachází se tak lehce pod doporučovanými hodnotami 5–10 %,
- ukazatele produktivity mají kolísavý vývoj a v posledním roce dosahují poměrně nízkých hodnot v důsledku nízkého zisku a poklesu výnosů,
- téměř 50 % zaměstnanců je vyučeno bez maturity, druhé nejvíce zastoupené vzdělání je středoškolské s maturitou,
- jsou definovány kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovníky, aktuálně se však polevilo na požadavcích u dělnických pozic a jsou přijímáni zpravidla všichni zájemci o pracovní místo splňující základní předpoklady pro výkon práce.

## **Kultura společnosti**

Poslední vnitřní faktor byl zaměřen na analýzu kultury společnosti. Sdílené hodnoty společnosti jsou písemně definované v interních dokumentech. Vzhledem k zakázkové výrobě je ve společnosti uplatňován zejména autoritativní styl vedení pracovníků, kteří dostanou přesné instrukce, jak výrobek zkonstruovat dle požadavků zákazníka a není zde prostor pro vlastní iniciativu.

## 2.5 Analýza vnějších faktorů ovlivňujících systém odměňování

V této kapitole jsou blíže zpracovány jednotlivé vnější faktory ovlivňující systém odměňování tak, jak byly definované v teoretické části. Jedná se o analýzu demografického vývoje obyvatelstva, aktuální situace na trhu práce a analýzu tržních mzdových sazeb. Dále bude provedena analýza systému odměňování u konkurenčních společností a posledním analyzovaným vnějším faktorem bude dodržování platné legislativy. V následujících podkapitolách bude ve dvou případech vývoj ukazatelů vyčíslen pouze do roku 2019, jelikož nejsou stále k dispozici aktuálnější údaje.

### 2.5.1 Demografický vývoj

V této části dojde k analýze vývoje obyvatelstva z hlediska věku, pohlaví a vzdělání a nakonec bude zobrazen vývoj počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva.

Společnost ABC, a. s. sídlí v Pardubickém kraji, kde bylo k počátku roku 2020 evidováno 522 662 obyvatel, z toho 259 694 mužů a 262 968 žen (56).

#### Vývoj obyvatelstva dle věku

Analýza vývoje počtu obyvatel podle věku byla směřována k celé České republice a k Pardubickému kraji (PK) vždy k 31. 12. daného roku. Tabulka rozděluje obyvatelstvo na tři hlavní skupiny, kterými jsou nejmladší obyvatelé ve věku 0–14 let, obyvatelé v produktivním věku 15–64 let a seniorská složka obyvatelstva ve věku 65 let a více (57). V posledním řádku tabulky je zaznamenán průměrný věk obyvatelstva.

**Tabulka č. 18: Vývoj počtu obyvatelstva dle věku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 58)

Věk	2017		2018		2019		2020	
	ČR	PK	ČR	PK	ČR	PK	ČR	PK
0–14 let	1 670 677	81 098	1 693 060	82 063	1 710 202	83 010	1 719 741	83 619
15–64 let	6 899 195	335 911	6 870 123	334 475	6 852 107	333 567	6 823 714	331 606
65+ let	2 040 183	101 328	2 086 617	103 778	2 131 630	106 085	2 158 322	107 631
<b>Celkem</b>	<b>10 610 055</b>	<b>518 337</b>	<b>10 649 800</b>	<b>520 316</b>	<b>10 693 939</b>	<b>522 662</b>	<b>10 701 777</b>	<b>522 856</b>
průměrný věk	42,2 let	42,3 let	42,3 let	42,4 let	42,5 let	42,6 let	42,6 let	42,7 let

Podíl osob v produktivním věku 15–64 let pravidelně v rámci celé ČR i v rámci PK klesal a naopak podíly osob v nejmladší věkové skupině 0–14 let a ve skupině seniorů ve věku 65 a více let se každoročně zvyšovaly. Růstová tendence těchto dvou skupin zapříčinila také růst celkové populace v ČR i v Pardubickém kraji. Z tabulky je rovněž zřejmé, že největší podíl zaujímají osoby ve věkové skupině 15–64 let, tvoří v průměru 65 % celkové populace v kraji i celorepublikově. Poslední řádek tabulky ukazuje, že průměrný věk obyvatelstva se zvyšuje a populace tak stárne.

### Vývoj obyvatelstva dle vzdělání

Tabulka níže znázorňuje vývoj obyvatelstva ČR v letech 2016–2019 dle vzdělání rozděleného do čtyř stupňů. Celkové počty obyvatelstva, včetně rozdělení na muže a ženy jsou uvedeny v tisících osobách. Počet obyvatel příslušících danému vzdělání v daném roce je pak uveden jako podíl k celkovému počtu.

**Tabulka č. 19: Vývoj počtu obyvatelstva dle vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 59)

	2016	2017	2018	2019
<b>Celkem [tis.]</b>	<b>8 928,7</b>	<b>8 929,2</b>	<b>8 941,8</b>	<b>8 963,5</b>
základní vzdělání a bez vzdělání [%]	13,9	13,7	13,6	13,7
střední bez maturity [%]	33,9	33,2	32,6	33,1
střední s maturitou [%]	33,7	34,0	34,4	34,0
vysokoškolské [%]	18,5	19,1	19,4	19,2
<b>Muži [tis.]</b>	<b>4 353,7</b>	<b>4 355,7</b>	<b>4 365,8</b>	<b>4 381,1</b>
základní vzdělání a bez vzdělání [%]	10,6	10,3	10,5	10,9
střední bez maturity [%]	40,6	39,6	39,2	39,4
střední s maturitou [%]	30,1	31,0	31,2	30,8
vysokoškolské [%]	18,7	19,1	19,1	18,9
<b>Ženy [tis.]</b>	<b>4 575,0</b>	<b>4 573,5</b>	<b>4 576,0</b>	<b>4 582,3</b>
základní vzdělání a bez vzdělání [%]	17,1	16,8	16,6	16,3
střední bez maturity [%]	27,5	27,1	26,3	27,0
střední s maturitou [%]	37,0	37,0	37,5	37,2
vysokoškolské [%]	18,4	19,1	19,6	19,5

Celkově zauímají největší podíl osoby, které mají středoškolské vzdělání bez maturity nebo s maturitou. Nejvyšší dosažené vzdělání u mužů je nejčastěji střední bez maturity, u žen se jedná o střední s maturitou. Také si lze povšimnout, že v ČR přibývá počet vysokoškolsky vzdělaných osob, a to především mezi ženami.

### Vývoj počtu ekonomicky aktivních osob

V následující tabulce je uveden vývoj počtu osob ve věku 15 let a více a z nich osob ve věkové skupině 15–64 let, která je rozhodující pro zaměstnanost. Druhým ukazatelem je ekonomicky aktivního obyvatelstvo, přičemž vývoj obou ukazatelů je vyčíslen v rámci celé České republiky a v Pardubickém kraji, a to vždy k 31. 12. daného roku.

**Tabulka č. 20: Vývoj počtu ekonomicky aktivních osob**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 60)

ukazatel [tis.]	2017		2018		2019		2020	
	ČR	PK	ČR	PK	ČR	PK	ČR	PK
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	8 929,2	436,5	8 941,8	437,2	8 963,5	438,5	8 985,8	439,8
z toho: 15–64 let	6 899,2	335,9	6 870,1	334,5	6 852,1	333,6	6 823,7	331,6
Pracovní síla ekonomicky aktivní	5 377,1	261,7	5 415,4	263,1	5 412,2	263,8	5 372,0	260,9

Obyvatelstvo ve věku 15 a více let ve sledovaných letech stále roste, přičemž obyvatelé Pardubického kraje tvoří zhruba 4,9 % obyvatel celé České republiky a řadí se tak mezi kraje s nejnižším počtem obyvatel v ČR. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo České republiky tvoří ve sledovaných letech zhruba 60 % celkového obyvatelstva staršího 15 let. Toto procento se shoduje i s procentem ekonomicky aktivních osob v Pardubickém kraji. V posledním analyzovaném roce, tedy v roce 2020, dosáhl počet obyvatel starších 15 let 8 985,8 tis. a meziročně vzrostl o 22,3 tis. Ovšem ve věkové skupině 15–64 let, která je rozhodující pro zaměstnanost, poklesl o 28,4 tis.

### 2.5.2 Aktuální situace na trhu práce

Tato část analyzuje zaměstnanost v České republice a v Pardubickém kraji podle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO a dále se zabývá nezaměstnaností a počtem volných

pracovních míst. Následně je vyobrazen vývoj nabídky a poptávky po klíčových pracovních pozicích a nakonec vývoj nemocnosti a fluktuace.

V následující tabulce jsou vyobrazeny základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. Ukazatele jsou vyčísleny k 4. čtvrtletí roku 2020 v rámci celé České republiky a poté v rámci Pardubického kraje. Jedná se o nejnovější data získaná v době psaní práce.

Pracovní síla představuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo, které je rozděleno na počet zaměstnaných a nezaměstnaných osob. Následně je vyčíslen počet ekonomicky neaktivního obyvatelstva, tj. osob mladších 15 let, studentů či důchodců. V posledním řádku tabulky je uvedena procentuální hodnota obecné míry nezaměstnanosti, která vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (60).

**Tabulka č. 21: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 60)

ukazatel k 4. čtvrtletí 2020		Česká republika	Pardubický kraj
<b>Obyvatelstvo ve věku 15 a více let [tis. osob]</b>		8 988,1	439,9
<b>Pracovní síla ekonomicky aktivní [tis. osob]</b>		5 378,1	261,6
z toho	zaměstnaní [tis. osob]	5 216,4	258,2
	nezaměstnaní [tis. osob]	161,7	3,5
<b>Ekonomicky neaktivní [tis. osob]</b>		3 609,9	178,2
<b>Obecná míra nezaměstnanosti [%]</b>		3,0	1,3

### **Zaměstnanost dle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO**

V této části je zkoumána zaměstnanost dle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO, která člení zaměstnance do 9 různých skupin. Jelikož vybraná společnost využívá toto členění v rámci evidence počtu zaměstnanců v jednotlivých třídách, byl zaznamenán vývoj zaměstnanosti u tříd zaměstnanců, které společnost eviduje. Vývoj zaměstnanosti dle této klasifikace je vyčíslen jako průměrná hodnota zaměstnaných osob daného roku v celé ČR a v Pardubickém kraji, přičemž hodnoty pro Pardubický kraj v roce 2019 nejsou zatím stále k dispozici.

**Tabulka č. 22: Vývoj zaměstnanosti dle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 61, 62, 63)

zaměstnaní [tis.] z toho:	2016		2017		2018		2019	
	ČR	PK	ČR	PK	ČR	PK	ČR	PK
1 - Zákonodárci a řídící pracovníci	269,1	11,7	250,2	8,9	245	10,8	237,6	-
3 - Techničtí a odborní pracovníci	884,3	44,4	930,1	47,9	915	44,5	909	-
4 - Úředníci (a administrativní pracovníci)	476,3	23,9	509,3	27,5	498,9	27,2	501,1	-
7 - Řemeslníci a opraváři	868,4	45,2	865	42,2	868,8	47,3	849,4	-
8 - Obsluha strojů a zařízení, montéři	701,6	40,8	715,7	42,8	727	37,2	728,4	-

Ve sledovaných letech má zaměstnanost řídících pracovníků klesající tendenci. U zaměstnanců, kteří obsluhují stroje a zařízení zaměstnanost naopak roste. U ostatních skupin pracovníků mají hodnoty kolísavou tendenci. V roce 2019 pracovalo nejvíce osob ve třídě 3 – Techničtí a odborní pracovníci (17,1 % z celkového počtu zaměstnaných) a ve třídě 7 – Řemeslníci a opraváři (16,0 %). V této třídě zároveň pracovalo nejvíce mužů, a to konkrétně 25,4 % z celkového počtu zaměstnaných mužů (61), (62), (63).

### Nezaměstnanost

Vybraná společnost sídlí v kraji, který v roce 2020 vykazoval nejnižší míru nezaměstnanosti v mezikrajském srovnání (60). Tabulka č. 23 zaznamenává míru nezaměstnanosti v letech 2013–2020 v České republice a v Pardubickém kraji. Hodnota je brána jako průměr za daný rok.

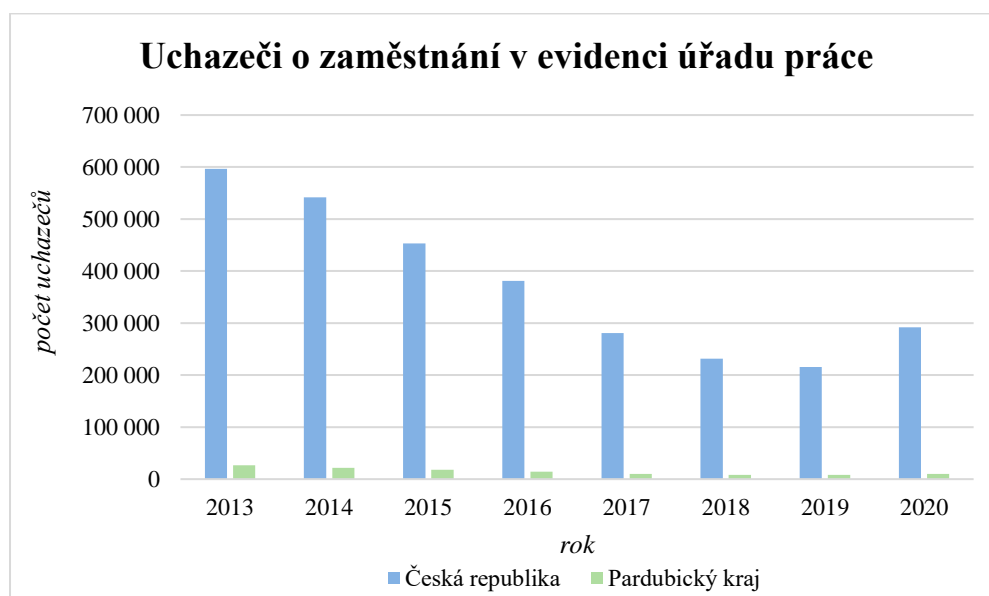
Počínaje rokem 2014 měla obecná míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji i v ČR klesající tendenci (v roce 2013 došlo k navýšení oproti roku 2012). Od roku 2017 dosahovala míra nezaměstnanosti dokonce nejnižších hodnot od vzniku republiky. Tento trend pokračoval až do roku 2019. V roce 2020 se nezaměstnanost v ČR meziročně navýšila o 0,6 %, v Pardubickém kraji však zůstala na stejné hodnotě. Z níže uvedené tabulky si lze ve sledovaných letech také všimnout, jakého rozdílu dosahovala míra nezaměstnanosti. V Pardubickém kraji klesla nezaměstnanost v roce 2020 oproti roku

2013 o 6,8 % (60), čímž se zaměstnavateli výrazně zužuje výběr možných uchazečů o zaměstnání.

**Tabulka č. 23: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 60)

Obecná míra nezaměstnanosti [%]	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Česká republika	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6
Pardubický kraj	8,4	6,4	4,6	3,7	2,7	1,7	1,6	1,6

Klesající trend míry nezaměstnanosti se pak také promítl ve vývoji počtu uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadu práce. V roce 2020 počet uchazečů mírně narostl vzhledem k nárůstu míry nezaměstnanosti v ČR oproti roku 2019. Údaje jsou opět zaznamenány jak pro celou Českou republiku, tak i pro Pardubický kraj.



**Graf č. 5: Vývoj uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 64)

V tabulce č. 24 je pak podrobněji zaznamenán samotný vývoj počtu uchazečů o zaměstnání, volných pracovních míst a počet uchazečů připadajících na jedno pracovní místo v Pardubickém kraji vždy k 31. 12. daného roku.

Vývoj nezaměstnanosti v kraji je ovlivňován především strukturou nabídky práce ze strany zaměstnavatelů a strukturou uchazečů o zaměstnání (věková či vzdělanostní struktura obyvatelstva) (64). Počet uchazečů o zaměstnání se v kraji postupně snižoval až do konce roku 2019. Oproti tomu počet volných pracovních míst se výrazně navyšoval



a v roce 2018 dosáhl dokonce 35 590 volných pracovních míst v kraji. Vlivem takto daného vývoje ukazatelů připadal stále menší počet uchazečů na jedno pracovní místo. Od roku 2017 nepřipadá pracovní místo ani na jednoho celého uchazeče.

**Tabulka č. 24: Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 64)

ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Uchazeči o zaměstnání [tis.]	14 407	10 152	7 914	7 930	10 219
Volná pracovní místa [tis.]	9 687	19 953	35 590	24 582	20 563
Počet uchazečů na 1 pracovní místo	1,5	0,5	0,2	0,3	0,5

K prvnímu čtvrtletí roku 2021 nedochází v Pardubickém kraji k žádné výrazné změně těchto ukazatelů, i nadále připadá na jedno pracovní místo 0,5 uchazečů, v celé ČR je to 0,9 uchazečů na jedno pracovní místo (65).

#### Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích

V následující tabulce je zobrazena nabídka pracovní síly (uchazeči o zaměstnání – S) a poptávka po pracovní síle (volná pracovní místa – D) pro klíčové pracovní pozice ve společnosti ABC, a. s. dle hlavních tříd CZ-ISCO.

**Tabulka č. 25: Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích ve společnosti ABC, a. s. v Pardubickém kraji v letech 2018–2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 66)

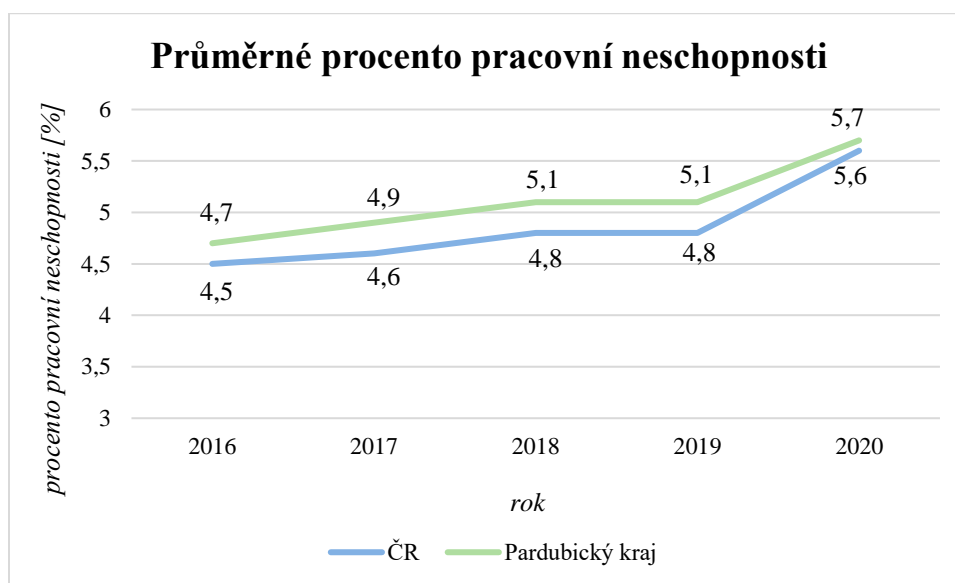
Pracovní pozice dle hlavních tříd CZ-ISCO	3/2018		3/2019		3/2020		3/2021	
	S	D	S	D	S	D	S	D
řídící pracovníci	106	69	100	63	86	62	132	59
techničtí a odborní pracovníci	500	684	479	701	514	785	622	748
úředníci	984	257	911	278	918	255	1 280	333
řemeslníci a opraváři	1 282	4 170	963	5 529	1 005	5 100	1 385	4 512
obsluha strojů a zařízení, montéři	1 074	7 675	909	10 019	925	9 867	1 220	7 462

Nejnovější data k poptávce po pracovní síle a nabídce pracovní síly jsou na stránkách MPSV dostupná k měsíci březnu roku 2021. Proto jsou i v předešlých letech údaje

vyčísleny vždy k měsíci březnu daného roku. Z tabulky je zřejmé, že ve všech čtyřech sledovaných letech výrazně převyšuje poptávka nabídku pracovních pozic – řemeslníci a opraváři a obsluha strojů a zařízení, montéři. Již menší rozdíl poptávky nad nabídkou vzniká u pracovních pozic techničtí a odborní pracovníci. U řídicích pracovníků a úředníků dochází k opačné situaci, kdy ve všech letech převyšovala nabídka poptávku po těchto pozicích.

## Nemocnost

Údaje o nemocnosti vycházejí ze společného zpracování dat ČSSZ a ČSÚ, které přinášejí základní informace o dočasné pracovní neschopnosti pracujících obyvatel ČR a jednotlivých krajů z důvodu nemoci či úrazu. Statistický ukazatel udávající, kolik ze 100 nemocensky pojištěných osob je průměrně každý den v pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, představuje průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti. Vývoj tohoto ukazatele je zachycen v následujícím grafu, a to od roku 2015 pro celou ČR a pro Pardubický kraj. Hodnoty jsou uvedeny vždy k 1. pololetí daného roku (67).

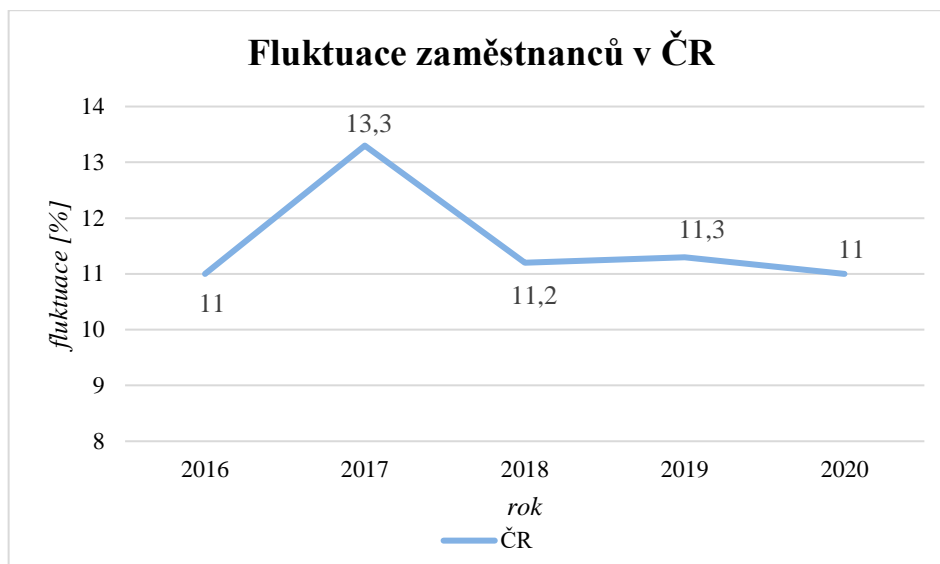


**Graf č. 6: Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti v ČR a v PK k 1. pololetí 2016–2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 67)

Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti má ve sledovaných letech rostoucí trend, přičemž v Pardubickém kraji je pracovní neschopnost v průměru o 0,25 % vyšší než v celé ČR. I přes to se v mezikrajském srovnání řadí Pardubický kraj mezi kraje s nižší nemocností (67).

## Fluktuace

Ukazatel fluktuace udává, jak moc se ve společnosti mění zaměstnanci. Je výsledkem poměru odchozích zaměstnanců vůči celkovému počtu zaměstnanců v dané společnosti (97). Následující graf zaznamenává vývoj fluktuace zaměstnanců v České republice v letech 2016–2020.



**Graf č. 7: Fluktuace zaměstnanců v ČR v letech 2016–2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 98)

Ve sledovaném období byla míra fluktuace v rámci České republiky téměř totožná, až na rok 2017, kdy došlo k vychýlení na 13,3 %. V roce 2020 dosahovala fluktuace největších hodnot v oborech, které byly nejvíce postiženy pandemií. Jednalo se především o telekomunikace, poštovní a doručovací služby, výrobu potravinářských produktů. Největší zásah pandemie zaznamenala oblast gastronomie a hotelnictví (97).

### 2.5.3 Tržní mzdové sazby

Dalším významným vnějším faktorem jsou úrovně tržních mzdových sazeb. Tato podkapitola bude obsahovat mzdové šetření z hlediska průměrných mezd a zhodnocení oblíbenosti zaměstnaneckých benefitů ve mzdové sféře.

Průměrná hrubá měsíční mzda má jak v České republice, tak i v Pardubickém kraji rostoucí tendenci, což dokazuje níže uvedená tabulka obsahující data z ČSÚ. Ve sledovaných letech dochází v průměru k meziročnímu nárůstu mezd zhruba o 7 % (68). Tempo nárůstu mezd je jedno z nejrychlejších za poslední desetiletí a dle ekonomů

bude tento trend pokračovat i nadále. Na průměrnou mzdu v České republice však dosáhne zhruba třetina obyvatel (69). Z údajů v tabulce si lze také všimnout, že muži dosahují v průměru o 25 % vyšší hrubé mzdy než ženy. Celkově dosahují zaměstnanci v Pardubickém kraji v průměru o 11 % nižší mzdy než je celorepublikový průměr.

**Tabulka č. 26: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 68, 70)

Průměrná mzda [Kč]	Česká republika			Pardubický kraj		
	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem
<b>2016</b>	32 065	25 309	29 056	28 317	22 885	26 087
<b>2017</b>	34 293	27 187	31 109	30 383	24 630	28 006
<b>2018</b>	37 008	29 627	33 684	32 679	27 103	30 358
<b>2019</b>	39 699	32 237	36 336	35 111	29 365	32 607
<b>2020</b>	40 994	32 651	37 627	36 470	29 769	33 940

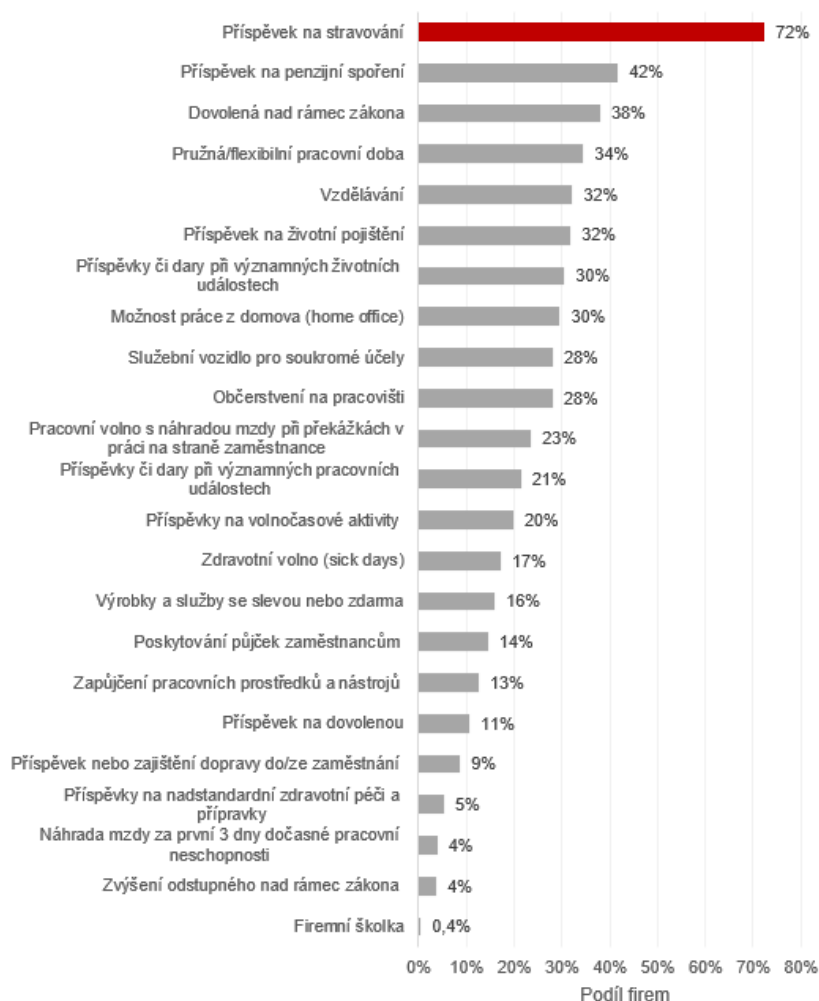
Následující tabulka pak zobrazuje přehled průměrných měsíčních mezd vybraných zaměstnanců dle tříd CZ-ISCO, které jsou zastoupeny ve vybrané společnosti. Nejvyšších průměrných mezd dosahují řídící pracovníci, nejnižších úředníci a obsluha strojů a montéři.

**Tabulka č. 27: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců dle tříd CZ-ISCO v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 70)

Mzda zaměstnanců dle hlavních tříd CZ-ISCO [Kč]	2016	2017	2018	2019	2020
řídící pracovníci	47 723	46 723	49 171	51 062	57 572
techničtí a odborní pracovníci	26 773	29 139	31 831	33 377	34 970
úředníci	21 345	23 182	25 309	26 563	27 768
řemeslníci a opraváři	22 723	24 596	28 371	29 304	30 580
obsluha strojů a zařízení, montéři	21 365	23 025	25 595	26 980	28 468

## Zaměstnanecké benefity ve mzdové sféře

Atraktivitu zaměstnavatele na trhu práce ovlivňuje také jeho nabídka zaměstnaneckých benefitů. Proto se touto oblastí zabývá drtivá většina (95 %) českých zaměstnavatelů, která poskytuje svým zaměstnancům alespoň jeden benefit. Z výsledků šetření BENEFITY 2019 vyplynulo, že všichni zaměstnavatelé mzdové sféry České republiky s 10 a více zaměstnanci nabízeli v průměru 5 zaměstnaneckých benefitů (71). Následující obrázek pak shrnuje výsledky provedeného šetření, z kterého byl sestaven žebříček nejčastěji poskytovaných benefitů v roce 2019.

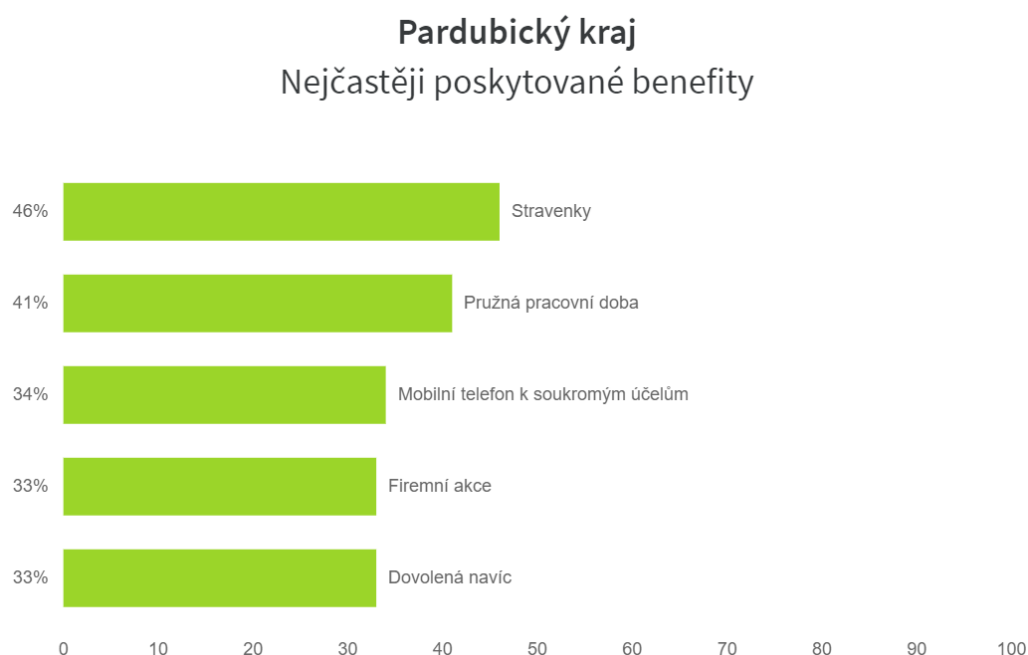


Obrázek č. 5: Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře v ČR v roce 2019  
(Zdroj: 71)

Jednoznačně nejoblíbenějším benefitem se stal v roce 2019 příspěvek na stravování, který poskytovalo 72 % subjektů odměňujících mzdu. Mezi další oblíbené benefity se zařadily příspěvek na penzijní spoření (42 % subjektů), dovolená nad rámec zákona (38 %

subjektů), pružná pracovní doba (34 % subjektů) a top 5 oblíbených benefitů doplnil benefit ve formě možnosti dalšího vzdělávání (32 % subjektů) (71).

Na obrázku č. 6 je znázorněno top 5 nejčastěji poskytovaných benefitů v Pardubickém kraji za rok 2019. I zde se na první příčku řadí příspěvek na stravování ve formě stravenek, ale také pružná pracovní doba a dovolená nad rámec zákona. Oproti celorepublikovému srovnání doplnil top 5 poskytovaných benefitů v Pardubickém kraji mobilní telefon k soukromým účelům a firemní akce (71), (72).



**Obrázek č. 6: Nejčastěji poskytované benefity v Pardubickém kraji v roce 2019**  
(Zdroj: 72)

Nabízí se však otázka, zda se nejčastěji poskytované benefity shodují s přáním zaměstnanců. Odpověď na tuto otázku zjišťovala v roce 2018 personální agentura Grafton Recruitement, která provedla průzkum zaměřený na zjišťování požadavků na benefity ze strany zaměstnanců. Z výsledků vyplynulo, že se požadavky zaměstnanců rozcházejí s nabídkou benefitů od zaměstnavatelů a zaměstnanci nebyli v zaměstnání dostatečně spokojeni i přes širokou nabídku benefitů. Největší převis zájmu zaměstnanců nad nabídkou od zaměstnavatele nastal u benefitů: 13. mzda (plat), dovolená více jak 5 týdnů, bonusy/prémie, služební vůz i pro soukromé účely či individuální rozpočet na osobní růst (73).

**Tabulka č. 28: TOP 10 nejžádanějších benefitů ze strany zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 73)

Top 10 nejžádanějších benefitů ze strany zaměstnanců			
1	13. mzda (plat)	6	Individuální rozvržení pracovní doby
2	Bonusy/prémie	7	Možnost občasné práce z domu
3	Flexibilní pracovní doba	8	Automobil i pro soukromé účely
4	Dovolená 5 týdnů	9	Stravenky
5	Dovolená více než 5 týdnů	10	Zdravotní volno

Mezi první dva nejžádanější benefity ze strany zaměstnanců patří stále benefity, které mají formu finanční odměny. Velký zájem panuje také o placené dovolené v délce 5 a více týdnů. Až na spodních příčkách se umístily stravenky, což ovšem neznamená, že o ně zaměstnanci nemají zájem. Spíše je už berou jako samozřejmost a zaměstnavatelé by je z balíčku benefitů neměli rozhodně vyřazovat (73). Z provedeného průzkumu jasně vyplývá, že je zapotřebí zjišťovat přání zaměstnanců v dané společnosti a uzpůsobit nabídku benefitů jejich požadavkům.

#### 2.5.4 Systém odměňování u konkurenčních společností

Součástí této kapitoly je také analýza konkurence z hlediska odměňování. Tyto informace ovšem nejsou veřejné a je obtížné je získat. Proto museli být hlavní konkurenti v oblasti sídla zaměstnavatele osloveni s prosbou o poskytnutí informací o systému odměňování. Společnosti si však tyto informace pečlivě střeží a informace poskytnout nechtěly, nebo neodpověděly vůbec. Z tohoto důvodu dojde k analýze dvou konkurenčních společností, které zveřejňují výroční zprávy, ze kterých lze získat alespoň některé informace, které bude možné porovnat.

Za prvního konkurenta vybrané společnosti lze považovat společnost zabývající se rovněž strojírenskou výrobou. Společnost sídlí ve stejném městě a bude označena pod fiktivním názvem XY CZ, s. r. o. (74).

Druhým konkurentem je výrobní společnost, zabývající se výrobou kartonových obalů pro potravinářský průmysl. Rovněž sídlí ve stejném městě a bude označena pod názvem WK, s. r. o. Jedná se o zahraniční společnost s českým vedením, mateřská společnost sídlí v Americe (75).

V následující tabulce dochází k vyčíslení základních ukazatelů dvou vybraných konkurentů. Všechna data byla čerpána z výročních zpráv společností za rok 2019.

**Tabulka č. 29: Hodnoty základních ukazatelů u konkurentů za rok 2019**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 74, 75)

položka	XY CZ, s. r. o.	WK, s. r. o.
Výsledek hospodaření [tis. Kč]	3 305	52 218
Celkové výnosy [tis. Kč]	175 430	1 108 198
Tržby [tis. Kč]	148 399	1 064 151
Osobní náklady [tis. Kč]	61 978	154 691
Mzdové náklady [tis. Kč]	44 582	114 183
Počet zaměstnanců	124	263
<b>Průměrná měsíční mzda [Kč]</b>	<b>29 961</b>	<b>36 180</b>
<b>Produktivita práce z výkonů [tis. Kč]</b>	<b>1 414,76</b>	<b>4 213,68</b>
<b>Mzdová produktivita [Kč]</b>	<b>3,33</b>	<b>9,32</b>
<b>Čistý zisk na 1 zaměstnance [tis. Kč]</b>	<b>26,65</b>	<b>198,55</b>

Z tabulky je vidět, jakých rozdílů v jednotlivých ukazatelích dosahuje česká konkurenční společnost v porovnání se zahraniční konkurenční společností. WK, s. r. o. je zahraniční společnost ze země, která patří do sdružení G8 (sdružení ekonomicky nejvyspělejších států světa) a má díky vyšším obrátům větší možnosti v odměňování zaměstnanců. Od toho se také odvíjí průměrná měsíční mzda, která je výrazně vyšší než u společnosti XY CZ, s. r. o. a i v porovnání s průměrnými mzdami v Pardubickém kraji v roce 2019 se pohybuje výrazně nad průměrnými hodnotami (průměrné mzdy v Pardubickém kraji byly vyčísleny v tabulce č. 26).

Kromě peněžních odměn poskytují konkurenční společnosti svým zaměstnancům následující druhy benefitů.



**Tabulka č. 30: Zaměstnanecké benefity poskytované konkurenčními společnostmi**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 76, 77)

Zaměstnanecký benefit	XY CZ, s. r. o.	WK, s. r. o.
Týden dovolené navíc	✓	✓
Příspěvek na stravování	✓	✓
Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění	✓	✓
Flexi Passy	✓	X
Odměny k pracovním jubileím	X	✓
13. mzda	✓	X
Příspěvek na dovolenou	✓	X
Příspěvek na dopravu	✓	X
Jazykové kurzy	✓	✓
Firemní akce pro zaměstnance	✓	X
Sick days	X	✓

Konkurenční společnosti nabízejí z top 10 nejžádanějších benefitů 13. mzdu, dovolenou 5 týdnů, příspěvek na stravování a sick days neboli dny zdravotního volna.

### 2.5.5 Legislativa

Společnost musí při odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích dodržovat hned několik právních předpisů. Základním zákonným ustanovením je Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. Jelikož ve společnosti působí odborová organizace, je nutné se rovněž řídit Zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Mzdovou problematiku a její daňové řešení upravuje Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, Zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Od 1. 1. 2021 došlo k určitým legislativním změnám v oblasti odměňování, které se dotkly i vybrané společnosti. Vláda schválila hned několik legislativních návrhů, z nichž budou představeny ty nejdůležitější, které se týkají především změn daňového

balíčku 2021, který byl vyhlášen ve Sbírce zákonů. Došlo ke zrušení superhrubé mzdy, zvýšení slevy na poplatníka a k zavedení stravovacího paušálu. Kromě toho došlo, jako každý rok, ke zvýšení minimální mzdy a redukčních hranic pro náhradu mzdy (78).

### **Zrušení superhrubé mzdy**

Rok 2021 přinesl zrušení superhrubé mzdy, která byla tvořena hrubou mzdou zaměstnance navýšenou o odvody pojistného hrazeného zaměstnavatelem. Nově tak je základem daně pouze hrubá mzda, což přináší zaměstnancům daňovou úsporu cca 5 %. Tato změna s sebou nesla zavedení progresivní sazby daně, kdy se uplatní 15% sazba daně do 48násobku průměrné mzdy a 23% sazba se uplatní u základu daně převyšující 48násobek průměrné mzdy. Superhrubá mzda platila v letech 2008 až 2020 (79).

### **Sleva na poplatníka**

Další změnou daňového balíčku je zvýšení slevy na poplatníka, a to z původních 24 840 Kč na 27 840 Kč (měsíčně tedy na 2 320 Kč), což je zvýšení o 3 000 Kč (měsíčně o 250 Kč) oproti roku 2020. Rok 2022 přinese navýšení slevy o další 3 000 Kč, tj. na 30 840 Kč (78).

### **Stravovací paušál**

Poslední představovanou změnou v rámci daňového balíčku je stravovací paušál, který má poskytnout daňovou podporu peněžního příspěvku na stravování. Zaměstnavatelé mají možnost poskytovat kromě stravenek či příspěvků na stravování ve vlastním stravovacím zařízení také příspěvek na stravování v peněžní formě. Pro zaměstnavatele se tak jedná o daňově uznatelný náklad a pro zaměstnance je hodnota příspěvku osvobozena od daně z příjmů a nepodléhá odvodům pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (78).

### **Minimální mzda**

Na základě nařízení vlády vzrostla oproti roku 2020 minimální mzda o 600 Kč na 15 200 Kč, respektive o 3,20 Kč na 90,50 Kč za hodinu. Od minimální mzdy se pak odvozují i nejnižší úrovně zaručené mzdy, které jsou stanoveny v rámci rozdělení práce do 8 skupin dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce (80).

### **Redukční hranice pro náhradu mzdy**

Zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci náhradu mzdy při prvních 14 dnech pracovní neschopnosti nebo karantény. Od 15. dne přísluší zaměstnanci nemocenská, kterou už vyplácí ČSSZ. Výše náhrady mzdy od zaměstnavatele se odvíjí od dosaženého průměrného výdělku zaměstnance v předchozím čtvrtletí, a to na jednu odpracovanou hodinu. V roce 2021 došlo ke zvýšení všech tří redukčních hranic na 206,85 Kč, 310,28 Kč a 620,38 Kč. Do první redukční hranice se průměrný hodinový výdělek započítává z 90 %, do druhé redukční hranice z 60 % a do třetí redukční hranice z 30 %. K hodinovému výdělku nad úroveň třetí redukční hranice se nepřihlíží. Náhrada mzdy je pak tvořena 60 % z redukovaného hodinového výdělku (81).

### **2.5.6 Shrnutí analýzy vnějších faktorů ovlivňujících systém odměňování**

V této podkapitole dojde ke stručnému shrnutí vnějších faktorů ovlivňujících systém odměňování ve vybrané společnosti.

#### **Demografický vývoj**

Kde to bylo možné, byla analýza demografického vývoje a trhu práce v rámci České republiky blíže zaměřena na území Pardubického kraje, kde společnost sídlí a vyhledává zde potenciální uchazeče o zaměstnání. Počet obyvatel ve věku 15 a více let se stále zvyšuje. Obyvatelé Pardubického kraje tvoří zhruba 5 % obyvatel celé ČR a řadí se mezi kraje s nejnižším počtem obyvatel. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo pak tvoří zhruba 60 % z celkového počtu obyvatel 15+ let. Osoby v produktivním věku 15–64 let zaujímají největší podíl, který však oproti zbylým dvěma věkovým skupinám klesá, což je nepříznivý vývoj vzhledem k tomu, že tato věková skupina je rozhodující pro zaměstnanost. Zároveň se průměrný věk obyvatelstva zvyšuje. Z hlediska vzdělanosti zaujímají největší podíl osoby se středoškolským vzděláním bez maturity a s maturitou.

#### **Aktuální situace na trhu práce**

Analýza trhu práce odhalila, že nejvíce osob pracuje dle kategorizace CZ-ISCO ve třídě 3 – Techničtí a odborní pracovníci a ve třídě 7 – Řemeslníci a opraváři. Dále bylo zjištěno, že Pardubický kraj vykazoval nejnižší míru nezaměstnanosti v mezikrajském srovnání. Od roku 2017 dosahovala míra nezaměstnanosti v ČR i v PK dokonce nejnižších hodnot

od vzniku republiky. Tím docházelo v kraji také ke snižování počtu uchazečů o zaměstnání, ale počet volných pracovních míst se navyšoval, čímž připadal stále menší počet uchazečů na jedno pracovní místo (konkrétně od roku 2017 nepřipadá ani jeden celý uchazeč na jedno pracovní místo). Situaci s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti odpovídají i data k poptávce po pracovní síle a nabídce pracovní síly, kdy dochází k výraznému převisu poptávky nad nabídkou u pracovních pozic řemeslníci a opraváři, obsluha strojů a zařízení, montéři. U řídicích pracovníků a úředníků nastává opačná situace, kdy převyšuje nabídka poptávku po těchto pozicích. V oblasti nemocnosti bylo zjištěno, že průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti zaměstnanců v ČR se zvyšuje. V roce 2020 dosáhlo hodnoty 5,6 %, v Pardubickém kraji je hodnota ještě o 0,2 % vyšší. V mezikrajském srovnání se i přes to řadí Pardubický kraj mezi kraje s nižší nemocností.

### **Tržní mzdové sazby**

Mzdové šetření odhalilo průměrný meziroční nárůst měsíčních hrubých mezd zhruba o 7 %. Mzdy v Pardubickém kraji jsou pak v průměru o 11 % nižší než je celorepublikový průměr. Muži dosahují v průměru o 25 % vyšší hrubé mzdy než ženy. V rámci kategorizace CZ-ISCO dosahují nejvyšších průměrných mezd řídicí pracovníci, jejichž mzda výrazně převyšuje úroveň průměrné mzdy. Nejnižších mezd dosahují úředníci, obsluha strojů a montéři, jejichž mzda představuje zhruba 80 % průměrné mzdy v PK.

V posledních letech vyvolává klesající míra nezaměstnanosti rostoucí tlak nejen na vývoj mezd, ale především na množství a atraktivitu nabízených benefitů, díky kterým si mohou zaměstnavatelé přilákat potenciální zaměstnance na svoji stranu. Benefity poskytuje 95 % českých zaměstnavatelů ve mzdové sféře, v průměru nabízí 5 benefitů. Nejčastěji poskytovaným benefitem je příspěvek na stravování, a to jak celorepublikově, tak i v Pardubickém kraji. Samotní zaměstnanci naopak nejvíce vyžadují 13. mzdu, bonusy/prémie, flexibilní pracovní dobu či dovolenou 5 a více týdnů. Stravenky se v rámci top 10 nejžádanějších benefitů řadí až na 9. místo, což neznamená, že o ně nemají zaměstnanci zájem. Spíše je už berou jako samozřejmost.

### **Systém odměňování u konkurenčních společností**

V místě sídla společnosti byly identifikovány dvě hlavní konkurenční společnosti. Jedná se o jednu českou společnost a jednu zahraniční, která má mateřskou společnost ze země

patřící do sdružení G8. Ta dosahuje oproti českému konkurentovi výrazně vyšších obrátů, čímž má větší možnosti v odměňování zaměstnanců a dosahuje i výrazně lepších hodnot ukazatelů produktivity. Od toho se také odvíjí výše průměrné měsíční mzdy, která je oproti konkurentovi o více jak 6 200 Kč vyšší a v porovnání s průměrnými mzdami v Pardubickém kraji je vyšší o více než 3 500 Kč. Oproti tomu však nabízí o třetinu méně benefitů než česká konkurence, která poskytuje navíc benefity peněžní povahy (13. mzdu či příspěvek na dopravu) a částečně tak kompenzuje rozdíl ve výši průměrných mezd.

## **Legislativa**

Z legislativního hlediska došlo k 1. 1. 2021 k určitým změnám týkajících se oblasti odměňování, na což musí společnost reagovat. Jedná se především o změny daňového balíčku 2021, v rámci kterého došlo ke zrušení superhrubé mzdy, zvýšení slevy na poplatníka a k zavedení stravovacího paušálu. Jako každý rok je pak společnost povinna respektovat při odměňování zaměstnanců zvýšení minimální mzdy a redukční hranice pro náhradu mzdy.

## **2.6 Shrnutí analýzy současného stavu**

Výstupy z analýzy vnitřních faktorů, a k nim příslušící řízený rozhovor a dotazníkové šetření, a vnějších faktorů ovlivňujících systém odměňování, tvoří ucelený pohled na systém odměňování a zároveň odhaluje případné oblasti, které je možné zlepšit.

### **2.6.1 Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování**

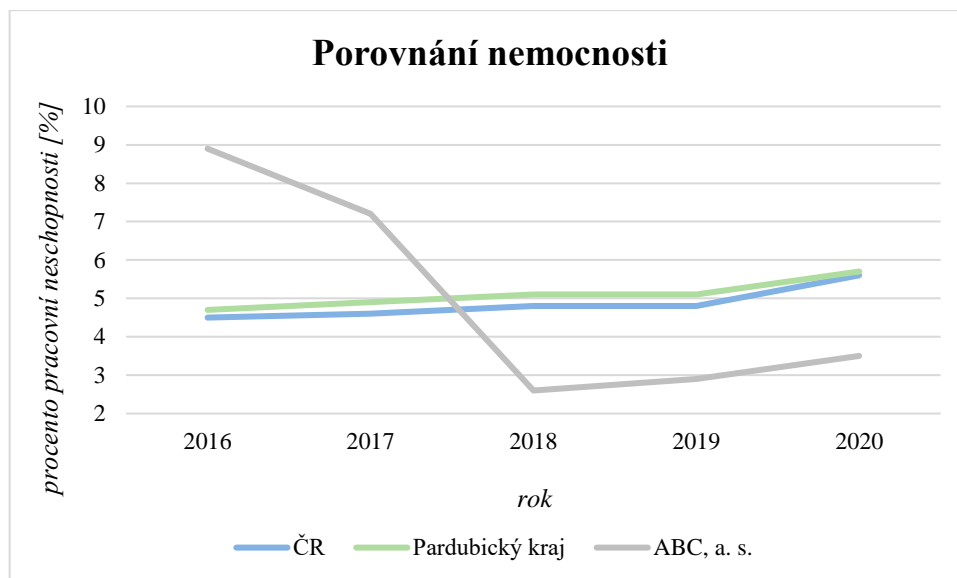
Z hlediska vnitřních faktorů bylo zjištěno, že ačkoli má společnost dlouhou historii, tak během 70leté působnosti na trhu nemá zcela dobře zpracovanou personální strategii v písemné podobě a směrem k zaměstnancům je komunikována pouze ústně. Samotný systém odměňování je ale jasně a pevně stanovený především v pracovním řádu a v kolektivní smlouvě společnosti. Kolektivní smlouva umožňuje zaměstnancům společnosti získat lepší podmínky, než jsou ty minimální stanovené zákoníkem práce, a to díky působnosti odborové organizace, která tak hraje důležitou roli ve společnosti.

Důležitým vnitřním faktorem jsou také zaměstnanci společnosti, kteří z hlediska věku tvoří starší kolektiv. V roce 2020 byl průměrný věk zaměstnanců společnosti ABC, a. s.

44 let a nachází se tak nad průměrem v ČR i v Pardubickém kraji (o 1,3 let vyšší než je průměr pro Pardubický kraj). Nastává tak standardní problém se stárnutím obyvatelstva a tedy i pracovní síly. Pro zaměstnavatele je důležité začít hledat mladé zaměstnance a vychovávat si je, aby byli v budoucnu schopni nahradit starší věkové skupiny. Této situace si je vybraná společnost vědoma. Spolupracuje se středním odborným učilištěm a snaží se kolektiv omlazovat a mladé zaměstnance si vychovávat.

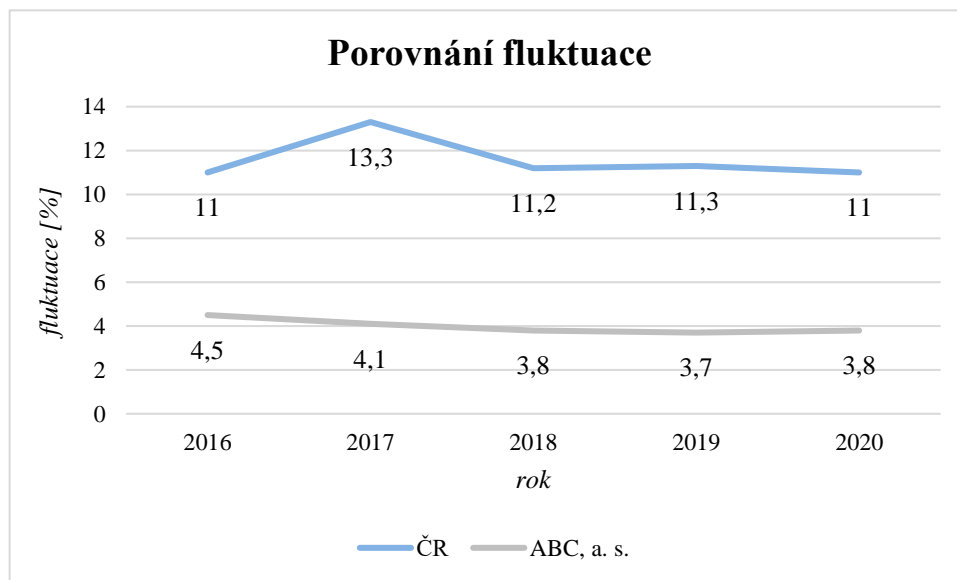
Důležité je ovšem znát přání a potřeby zaměstnanců společnosti. K tomu bylo provedeno dotazníkové šetření, které zjišťovalo názor zaměstnanců na systém odměňování. Se současně zavedeným systémem odměňování je spokojeno 64 % zaměstnanců. V rámci konceptu celkové odměny panuje nespokojenost u peněžních odměn se základní složkou mzdy, u benefitů nejsou zaměstnanci spokojeni s jejich současnou nabídkou, o které nejsou dobře informováni někteří zaměstnanci dělnické profese. U nepeněžních kvadrantů vznikají problémy v oblasti vztahů a komunikace s nadřízenými a mezi spolupracovníky. Zároveň společnost pořádá jen zřídka kdy teambuildingové akce, které by stmelily kolektiv. Možnost vzdělávání a rozvoje pak využívá 40 % zaměstnanců, avšak jen proto, že je to nutné k výkonu jejich práce. Zájem panoval o jazykové kurzy, které už však nejsou zaměstnancům zpřístupněny. Spokojenost zaměstnanců s odměňováním nebyla ve společnosti doposud zjišťována. Právě tato zjištění jsou klíčová pro návrhovou část práce.

Spokojenost zaměstnanců se pak může projevovat i v dalších ukazatelích, jako je například nemocnost a fluktuace zaměstnanců. V rámci nemocnosti se společnost na začátku sledovaného období potýkala u svých zaměstnanců s vysokou nemocností, která dosahovala až dvojnásobných hodnot oproti průměru v ČR. V roce 2018 však byla zavedena odměna za odpracování plného fondu pracovní doby, která náleží zaměstnancům, pokud nejsou v pracovní neschopnosti. Jednalo se o velmi důležitý krok, který dokázal výrazně snížit procento nemocnosti. V roce 2020 byla nemocnost zaměstnanců společnosti ABC, a. s. o 2,2 % nižší než je průměr v Pardubickém kraji.



**Graf č. 8: Porovnání nemocnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fluktuace zaměstnanců společnosti ABC, a. s. se pohybuje výrazně pod průměrem úrovně fluktuace v České republice. Lze z toho vyvodit, že zaměstnanci společnosti ABC, a. s. jsou poměrně loajální. Ani příchod pandemie nijak výrazně neovlivnil obor podnikání společnosti a tím ani nebyl výrazně ovlivněn právě ukazatel fluktuace.



**Graf č. 9: Porovnání fluktuace**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

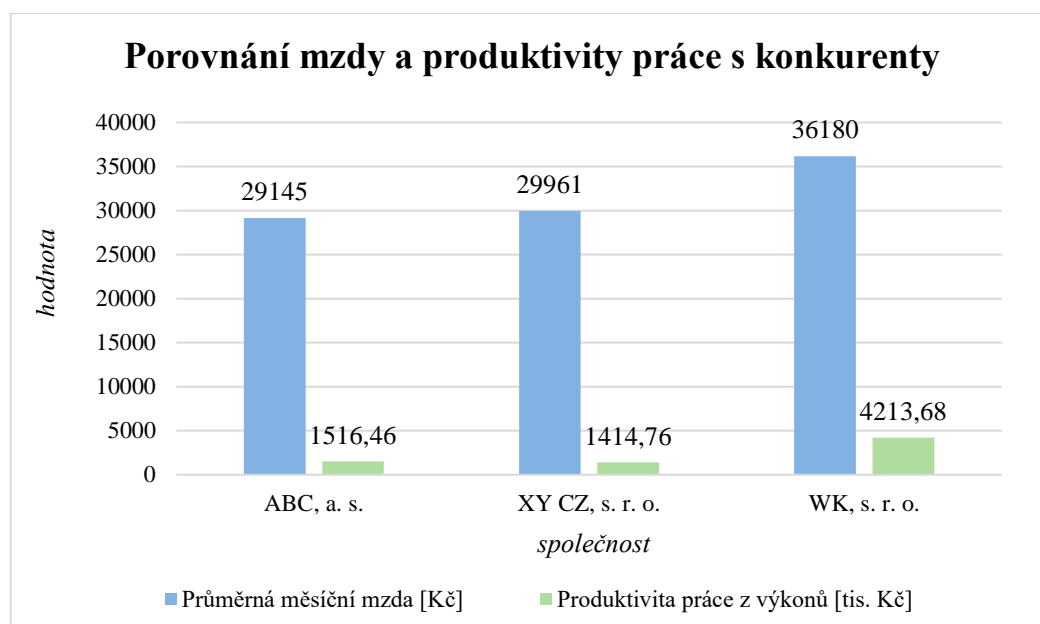
## 2.6.2 Vnější faktory ovlivňující systém odměňování

Situace na trhu práce doprovázená výrazným převisem poptávky nad nabídkou práce u pracovních pozic – řemeslníci a opraváři, obsluha strojů a zařízení, montéři – reflektuje aktuální problém ve vybrané společnosti s nedostatečným počtem zaměstnanců právě v rámci těchto pracovních pozic. Tyto zmiňované pozice tvoří ve společnosti více jak 65% podíl na celkovém počtu zaměstnanců a pro společnost se tak jedná o klíčové pracovní pozice, které je potřeba obsadit (40).

Mezi další významné vnější vlivy patří úrovně tržních mzdových sazeb, které budou porovnány s konkurencí společnosti ABC, a. s. a v rámci členění zaměstnanců dle hlavních tříd CZ-ISCO v Pardubickém kraji. Obecně docházelo ke každoročnímu nárůstu mezd zaměstnanců zhruba o 7 %, a to jak v Pardubickém kraji, tak i celorepublikově. Průměrné mzdy v Pardubickém kraji jsou však zhruba o 11 % nižší než je celorepublikový průměr.

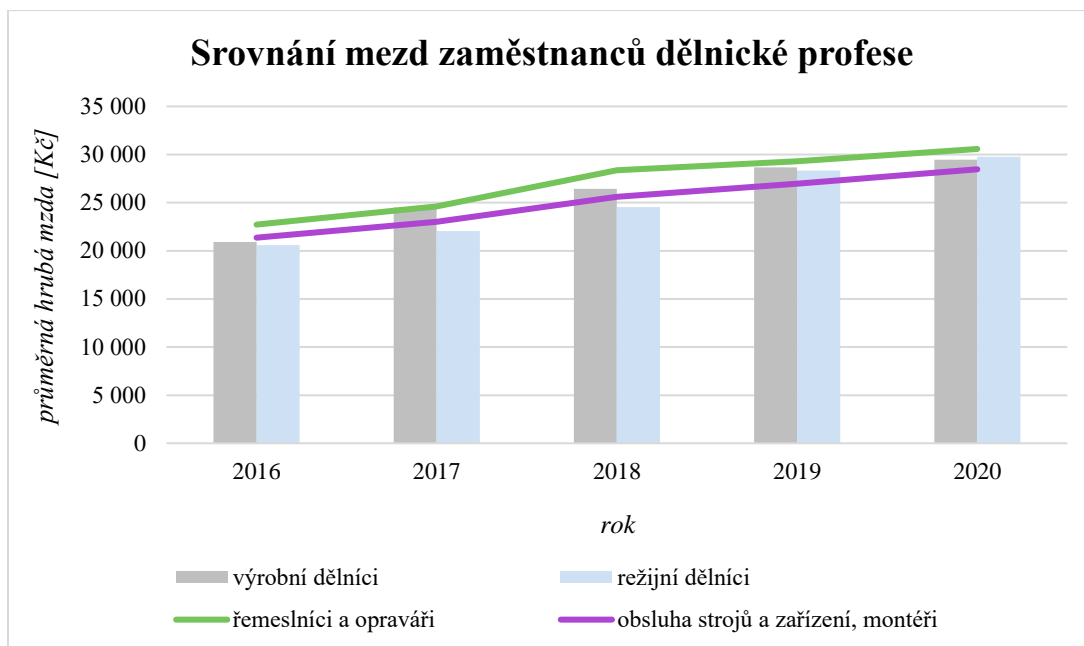
Následující graf porovnává průměrné měsíční mzdy a produktivitu práce zaměstnanců společnosti ABC, a. s. s jejími dvěma hlavními konkurenty. Produktivita práce zaměstnanců společnosti WK, s. r. o. je výrazně vyšší než u ostatních společností a i díky tomu mají zaměstnanci v průměru o více než 7 tisíc Kč vyšší mzdu. Zároveň je tato společnost ze země, která patří do sdružení G8 a má díky vyšším obrátům větší možnosti v odměňování zaměstnanců. Průměrná mzda společnosti ABC, a. s. je téměř stejná jako u české společnosti XY CZ, s. r. o. Zajímavé je ovšem porovnání těchto dvou společností ve vztahu průměrná mzda, produktivita práce. Ačkoli je průměrná mzda ve společnosti XY CZ, s. r. o. o 816 Kč vyšší, produktivita práce dosahuje nižších hodnot. To je varovný signál pro vybranou společnost, kdy by mohli zaměstnanci odcházet ke konkurenční společnosti, kde by vykonávali méně práce za více peněz.





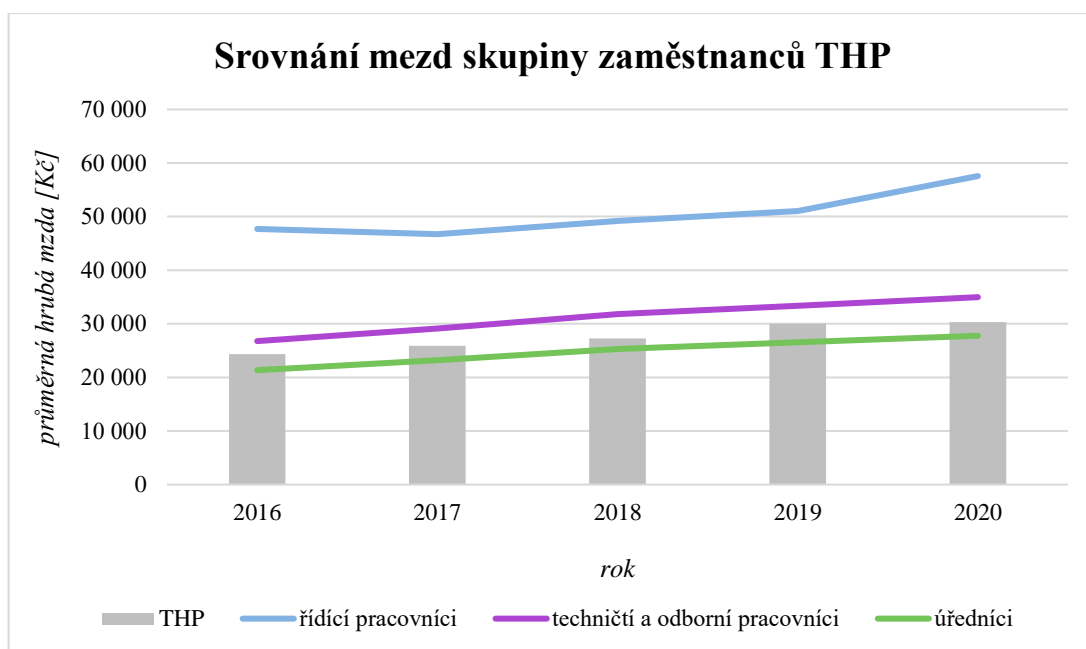
**Graf č. 10: Porovnání průměrných mezd a produktivity práce za rok 2019 s konkurenčními společnostmi**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující grafy již porovnávají mzdy zaměstnanců dle kategorizace CZ-ISCO v Pardubickém kraji s průměrnými mzdami zaměstnanců společnosti ABC, a. s. První graf porovnává mzdy zaměstnanců dělnické profese ve vybrané společnosti, kteří dle kategorizace CZ-ISCO spadají buď do třídy řemeslníci a opraváři nebo do třídy obsluha strojů a zařízení, montéři. Šedé a modré sloupce představují dosaženou mzdu zaměstnanců ve společnosti a zelená a fialová linie pak dosažené průměrné mzdy v Pardubickém kraji pro danou třídu v rámci kategorizace. Mzdy zaměstnanců společnosti se ve sledovaných letech nachází lehce pod průměrem, ale postupně se přibližují průměru v kraji a lze tedy konstatovat, že společnost nabízí konkurenceschopné ohodnocení.



**Graf č. 11: Srovnání mezd dělníků společnosti ABC, a. s. s průměrem v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další graf porovnává mzdu druhé skupiny zaměstnanců společnosti ABC, a. s., a to mzdu zaměstnanců THP, kteří dle kategorizace CZ-ISCO spadají do třídy techničtí a odborní pracovníci, úředníci a řídicí pracovníci. Šedé sloupce opět znázorňují dosaženou mzdu zaměstnanců společnosti ABC, a. s. v daném roce. Barevné linie potom zobrazují průměrné mzdy zaměstnanců zmíněných tří pracovních pozic v Pardubickém kraji pro daný rok. Zaměstnanci společnosti dosahují průměrných mezd u tříd techničtí a odborní pracovníci a úředníci. Průměrné mzdy řídicích pracovníků v Pardubickém kraji jsou oproti dosaženým mzdám THP nadprůměrné, jelikož je ve společnosti tato skupina zaměstnanců zastoupena pouze 5 zaměstnanci. Zbýlých 41 zaměstnanců tvoří třídy technických pracovníků a úředníků, kteří mají výrazně nižší průměrné mzdy, jak bylo také uvedeno v tabulce č. 27, a snižují tak celkový průměr mezd zaměstnanců THP (46).



**Graf č. 12: Srovnání mezd THP společnosti ABC, a. s. s průměrem v Pardubickém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Konečné shrnutí mzdového šetření tedy naznačuje, že mzdy zaměstnanců společnosti ABC, a. s. jsou konkurenceschopné a nespokojenost zaměstnanců v dotazníku se základní složkou mzdy tak není zcela oprávněná, jelikož je pravděpodobně kompenzována výší pohyblivé složky mzdy. Proto jsou následující odstavce zaměřeny na oblast zaměstnaneckých benefitů, jejichž rozšíření nabídky by mohlo kompenzovat nespokojenost zaměstnanců se mzdou.

Společnost poskytuje poměrně širokou nabídku benefitů, kdy nabízí hned 3 z 5 nejčastěji poskytovaných benefitů v Pardubickém kraji a 6 z 10 nejčastěji poskytovaných benefitů v rámci celé ČR pro rok 2019 – příspěvek na stravování, dovolená nad rámec zákona, flexibilní pracovní doba, vzdělávání, příspěvek na životní pojištění a příspěvky při významných životních událostech. V rámci top 10 nejžádanějších benefitů ze strany zaměstnanců pak aktuálně poskytuje 4 benefity: bonusy/prémie, flexibilní pracovní doba, dovolená 5 týdnů a stravování. Tabulka č. 31 porovnává množství nabízených zaměstnaneckých benefitů vybrané společnosti s jejími dvěma hlavními konkurenty. V porovnání s konkurentem XY CZ, s. r. o. je množství nabízených benefitů téměř totožné, liší se však druhy poskytovaných benefitů. Vybraná společnost neposkytuje benefity zaměřené na odpočinek zaměstnanců (příspěvek na dovolenou, sick days), ale ani např. možnost vzdělávání v podobě jazykových kurzů či příspěvek na dopravu.

Nejméně benefitů nabízí společnost WK, s. r. o., která však nabízí nadprůměrnou mzdu a proto by mohla společnost ABC, a. s. zvýšit svoji konkurenceschopnost právě v ohledu množství a atraktivity nabízených benefitů.

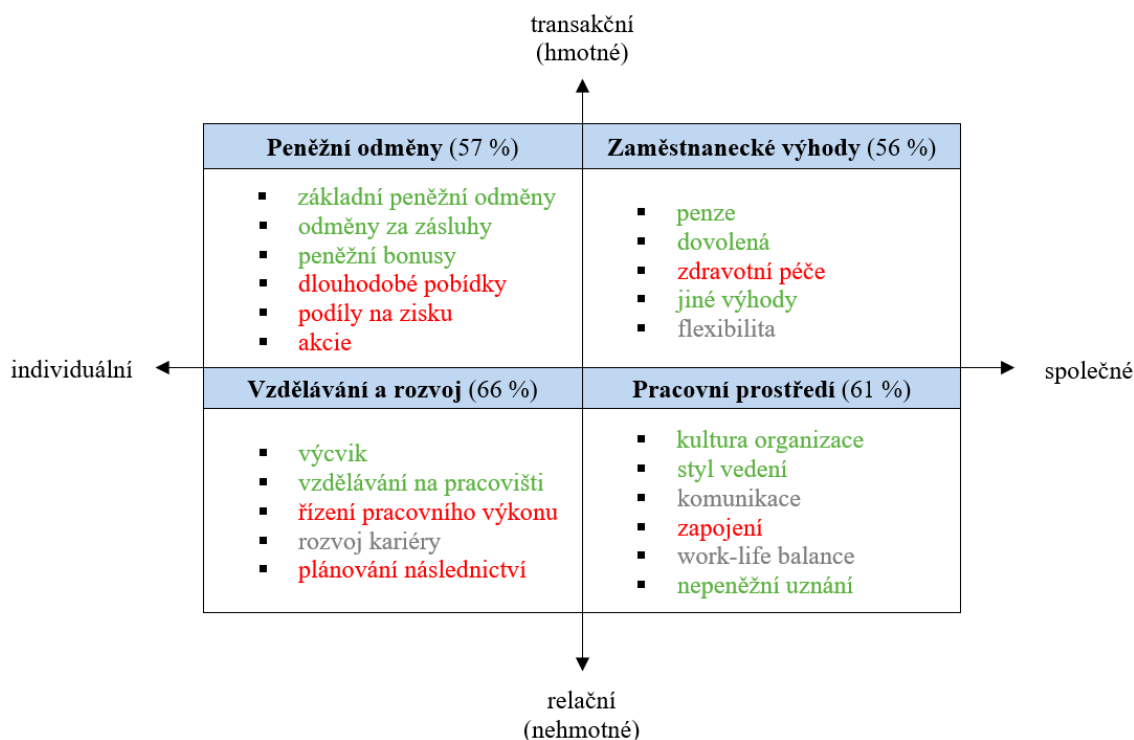
**Tabulka č. 31: Srovnání poskytovaných benefitů s konkurenčními společnostmi**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanecký benefit	ABC, a. s.	XY CZ, s. r. o.	WK, s. r. o.
Týden dovolené navíc	✓	✓	✓
Příspěvek na stravování	✓	✓	✓
Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění	✓	✓	✓
Flexi Passy	✓	✓	X
Odměny k pracovním jubileím	✓	X	✓
Odměny při odchodu do starobního důchodu	✓	X	X
Příspěvek k narození dítěte	✓	X	X
Zvýhodněné tarify od mobilního operátora	✓	X	X
13. mzda	X	✓	X
Příspěvek na dovolenou	X	✓	X
Příspěvek na dopravu	X	✓	X
Jazykové kurzy	X	✓	✓
Firemní akce pro zaměstnance	X	✓	X
Sick days	X	X	✓

Dle výsledků dotazníkového šetření jsou pro samotné zaměstnance společnosti ABC, a. s. nejvíce významné následující současně nabízené benefity: týden dovolené navíc, zvýhodněné tarify od mobilního operátora či příspěvek na penzijní připojištění. Zaměstnanci by však měli zájem o 13. mzdu, příspěvek na dovolenou, sick days či příspěvek na dopravu.

### 2.6.3 Vyhodnocení systému odměňování podle konceptu celkové odměny

Následující obrázek zaznamenává pomocí barev jednotlivé odměny, které společnost dle konceptu celkové odměny buď poskytuje (zelená), částečně poskytuje (šedá) nebo neposkytuje (červená). Jako nejslabší se jeví kvadrant peněžních odměn. S touto oblastí byla spokojena více jak polovina zaměstnanců a analýza tržních mzdových sazeb odhalila, že výše peněžních odměn ve společnosti je konkurenceschopná. V oblasti zaměstnaneckých výhod společnost neposkytuje zdravotní péči a flexibilita je k dispozici pouze zaměstnancům THP. Zaměstnanci však nejsou spokojeni s nabídkou benefitů a uvítali by nové, pro ně atraktivnější benefity. Vzdělávání a rozvoj se opět jeví jako slabší oblast. Ačkoli společnost nabízí účast na školeních a seminářích, pokulhává využívání této možnosti ze strany zaměstnanců. Dříve zaměstnanci dobrovolně využívali jazykové kurzy, které jim však už nejsou k dispozici. K rozvoji kariéry nemají zaměstnanci moc příležitostí, jelikož je většina pozic dělnické povahy, kde není možný větší kariérní růst. Pracovní prostředí je na tom poměrně dobře. Prostor pro zlepšení nastává v oblasti komunikace a vztahů na pracovišti, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Celková spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování je 64 % a spokojenost s jednotlivými kvadranty celkové odměny je možné vidět na obrázku níže.



Obrázek č. 7: Vyhodnocení současného systému odměňování dle konceptu celkové odměny  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

S příchodem pandemie spojené s šířením koronaviru COVID-19 zvažovalo vedení společnosti případné dopady na chod a aktivity společnosti a dospělo k závěru, že nemají významný vliv na předpoklad nepřetržitého trvání společnosti (44). Pandemie se výrazným způsobem nepromítla ani do vývoje nezaměstnanosti v Pardubickém kraji. V České republice sice nezaměstnanost v roce 2020 mírně stoupla, v Pardubickém kraji však zůstala na stejné úrovni a stále tak nepřipadá na jedno pracovní místo ani jeden celý uchazeč o zaměstnání, čímž neustává tlak na různorodost poskytovaných benefitů. Záleží však na tom, jak moc budou společnosti ovlivněny pandemií z hlediska dosahovaných tržeb a zda budou mít dostatek financí na benefity.

#### **2.6.4 Zjištěné nedostatky současného systému odměňování**

Analytická část práce odhalila vnitřní a vnější faktory ovlivňující systém odměňování, který vykazuje určité nedostatky a problémy, pro která budou předložena možná řešení v návrhové části diplomové práce. Jedná se o následující problémy:

- společnost nemá jasně definovanou personální strategii v písemné podobě,
- špatná komunikace a vztahy s nadřízenými (49 % nespokojeno, především na úseku SKL),
- špatná komunikace a vztahy se spolupracovníky (29 % nespokojeno, společnost pořádá jen zřídka kdy teambuildingové akce, které by stmelily kolektiv),
- neinformovanost dělníků o nabídce zaměstnaneckých benefitů (37 % nemá přehled o současné nabídce benefitů),
- nespokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů (44 % nespokojeno a zároveň jsou zaměstnanecké benefity pro 73 % zaměstnanců důležitou součástí celkové odměny),
- nejsou umožněny jazykové kurzy (40 % zaměstnanců využívá možnost vzdělávání a rozvoje, a to jen z důvodu, že je to nutné pro výkon jejich práce; dříve zaměstnanci využívali jazykové kurzy, což jim momentálně není umožněno, i když o ně mají stále zájem),
- doposud nebyla zjišťována spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování,
- nedostatečný počet zaměstnanců (chybí 6 výrobních dělníků a 1 režijní dělník).

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Cílem této části práce je předložit jednotlivé návrhy změn stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, které by mohly vylepšit současný stav, analyzovaný v předcházející kapitole prostřednictvím analýzy vnitřních a vnějších vlivů, a zejména pak prostřednictvím dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Předložené návrhy by mohly napomoci u stávajících zaměstnanců ke zvýšení jejich spokojenosti a loajality a zároveň k získání konkurenční výhody mezi zaměstnavateli na trhu práce, čímž by došlo k přilákání nových kvalifikovaných zaměstnanců.

Na základě zjištěných nedostatků současného systému odměňování, definovaných na konci analytické části, budou představeny jednotlivé návrhy změn týkající se daných oblastí uvedených v následující tabulce.

**Tabulka č. 32: Návrhy změn k jednotlivým zjištěným nedostatkům v systému odměňování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Zjištěné nedostatky a problémy</b>	<b>→</b>	<b>Návrh</b>
Není jasně definovaná personální strategie v písemné podobě	→	Zakomponování personální strategie do interních dokumentů společnosti
Špatná komunikace a vztahy s nadřízenými zejména na úseku SKL	→	Kurzy komunikace pro vedoucí zaměstnance
Špatná komunikace a vztahy se spolupracovníky	→	Teambuildingové akce
Neinformovanost dělníků o nabídce zaměstnaneckých benefitů	→	Zavedení informačních míst s nástěnkami
Nespokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů	→	Rozšíření nabídky benefitů dle preferencí zaměstnanců
Nejsou umožněny jazykové kurzy	→	Financování online jazykových kurzů
Doposud nebyla zjišťována spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování	→	Pravidelné zjišťování spokojenosti prostřednictvím dotazníku
Nedostatečný počet zaměstnanců	→	Zavedení náborového příspěvku a odměny za doporučení

Každý návrh obsahuje vyčíslení nákladů změny v případě jejího zavedení. Závěr této části práce pak shrnuje celkové náklady všech předložených návrhů, je vypracován

harmonogram zavádění těchto změn a nakonec je provedeno ekonomické zhodnocení změn s možným dopadem na výsledek hospodaření a jsou definovány celkové přínosy.

### **3.1 Definování personální strategie do písemné podoby**

Personální strategie společnosti je komunikována pouze ústně a není písemně definována v žádném z interních dokumentů společnosti. Společnost zaměstnává přes 130 zaměstnanců a vzhledem k její velikosti by bylo vhodné zakomponovat personální strategii do interních dokumentů společnosti tak, aby byla všem zaměstnancům přístupná a jasně definovaná v písemné podobě.

Personální strategie musí vycházet ze strategie společnosti a měla by se týkat dlouhodobých, komplexně pojatých cílů v personální oblasti. Základní strategie společnosti spočívá především v udržování a dalším prohlubování vztahů se zákazníky a na základě jejich referencí získávání nových perspektivních zákazníků, kteří dostanou výrobek odpovídající jejich požadavkům a budou co nejvíce spokojeni. K naplnění této strategie je potřeba stanovit personální strategii, která se bude zajímat zejména o:

- kvalifikaci a schopnosti zaměstnanců,
- jejich loajalitu ke společnosti,
- plné využití potenciálu zaměstnanců,
- obsazení všech pracovních pozic,
- investice do rozvoje zaměstnanců.

Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci totiž dokážou zhotovit kvalitní výrobek, který uspokojí požadavky zákazníků a zajistí tak jejich spokojenost. Vzhledem k tomu, jak má společnost nastavený systém odměňování v kolektivní smlouvě a dalších interních předpisech, mohla by být její personální strategie stanovena následovně.

Cílem personální strategie společnosti ABC, a. s. je zaměstnávání stabilních, loajálních a kvalifikovaných zaměstnanců v dostatečném počtu tak, aby byly obsazeny všechny pracovní pozice. Při výběru a vyhledávání budoucích zaměstnanců je klíčová spolupráce s úřadem práce a úzká součinnost se středním odborným učilištěm. Během studia je studentům umožněna odborná praxe a po ukončení studia mohou své znalosti ve společnosti dále rozvíjet na základě pracovního poměru. Zaměstnanci mají možnost účasti na legislativních a odborných školeních souvisejících se zvyšováním



a prohlubováním jejich kvalifikace. Systém odměňování ve společnosti oceňuje zaměstnance, kteří jsou iniciativní, spolehliví a orientovaní na zákazníka. Těmto zaměstnancům je vedle peněžních odměn, které jsou stanoveny na úrovni průměrné tržní sazby na pracovní pozici v regionu, poskytována také řada dalších zaměstnaneckých výhod, které se dotýkají životního pojištění a penzijního připojištění, významných pracovních a životních událostí apod.

Zakomponování písemné personální strategie do interních dokumentů by společností neuneslo žádné náklady navíc, jelikož by byla vypracována vedením společnosti, které se těmito záležitostmi zabývá.

## **3.2 Zlepšení komunikace a vztahů na pracovišti**

Z dotazníkového šetření vyplynuly dvě zásadní skutečnosti týkající se špatné komunikace a vztahů jak s nadřízenými, tak i mezi samotnými spolupracovníky. Tou první je, že téměř polovina zaměstnanců je nespokojena s komunikací a vztahy se svými nadřízenými. Nespokojení jsou zejména zaměstnanci z divize sklíčidel, kteří tvoří více jak 2/3 nespokojených zaměstnanců. Druhým problémem je nespokojenost téměř 1/3 zaměstnanců s komunikací a vztahy se svými spolupracovníky, kdy je více jak 70 % z těchto nespokojených zaměstnanců z divize DOS. Zároveň nejsou pořádány žádné pravidelné akce, které by mohly kolektiv stmelit. Kromě toho z dotazníkového šetření také vyplynulo, že třetina zaměstnanců není dobře informovaná o současně nabízených zaměstnaneckých benefitech, z nichž je drtivá většina zaměstnanců dělnické profese. Je tak patrné, že je zapotřebí vylepšit vztahy a komunikaci se zaměstnanci a dbát na lepší informovanost dělníků. Klíčem ke zlepšení těchto nedostatků by mohlo být zavedení jednotlivých změn uvedených v následujících podkapitolách. Tedy konkrétně jde o kurzy pro vedoucí zaměstnance v oblasti komunikace, pořádání teambuildingové akce pro všechny zaměstnance společnosti a zavedení informačních míst pro dělníky.

### **3.2.1 Kurzy pro vedoucí zaměstnance**

Nespokojenost s komunikací nadřízených by se mohla vyřešit vyškolením v oblasti komunikace, která by vedoucím divizí ukázala správný směr v tom, jakým způsobem předávat včas jasné a srozumitelné informace svým podřízeným. Jelikož jsou nespokojeni

se svými nadřízenými zaměstnanci z divize SKL, doporučila bych proškolit právě vedoucí z této divize. Jednalo by se o ředitele divize SKL a o 2 mistry, kteří jsou zodpovědní za řízení jim přidělené skupiny dělníků. Celkem by tak kurz absolvovaly 3 osoby. Na výběr je celá řada kurzů od různých organizátorů, z nichž budou níže představeny ty, které by zaměstnavatel mohl vybrat jako vhodnou možnost pro zlepšení komunikačních a manažerských dovedností vedoucích zaměstnanců.

### **Manažerské rozhovory – klíč ke komunikaci s podřízenými**

První z možných kurzů si klade za cíl připravit absolventy kurzu na různé typy rozhovorů, vést základní typy manažerských rozhovorů a vhodně reagovat na různé typy chování svých podřízených. Obsahem kurzu je příprava a správné vedení přijímacího, hodnotícího, vytýkácího, motivačního a propouštěcího rozhovoru. Kurz probíhá formou interaktivního výkladu s diskuzí, hraní rolí, cvičení, modelové situace z praxe či jako video trénink se zpětnou vazbou (82).

- Organizátor: Gradua-CEGOS, s. r. o.
- Místo konání: Praha
- Termín konání: 23. 11. – 24. 11. 2021 (2 dny)
- Cena bez DPH/osoba: 8 200 Kč (82)

### **Manažerské dovednosti**

Cílem tohoto kurzu je poskytnout klíčové znalosti komunikačních a manažerských dovedností, které umožňují úspěšné vedení pracovního kolektivu. Účastník bude seznámen s jednotlivými styly situačního vedení a naučí se volit vhodné styly vedení vzhledem k podmínkám a osobnosti vedených s cílem zvýšit motivaci pracovníků k pracovnímu výkonu. Účastníci kurzu mají možnost si získané informace procvičit pod vedením lektora v rámci workshopů, cvičení a modelových situací (83).

- Organizátor: Agentura Ámos
- Místo konání: Pardubice
- Termín konání: 14. 9. 2021 (1 den, 8 hodin)
- Cena bez DPH/osoba: 5 400 Kč (83)

### **Efektivní komunikace mezi vedoucím a pracovníky ve výrobě**

Cílem kurzu je zefektivnění komunikace vedoucích v provozu s podřízenými pracovníky, zlepšení plnění požadavků zaměstnanců, získání přirozené autority i důvěry podřízených, umění budovat pozitivní atmosféru, motivovaný a loajální tým. Kurz využívá metod teorie a vysvětlení, nácviků a simulací na reálných příkladech, poskytování zpětné vazby od lektora a skupiny a skupinové práce (84).

- Organizátor: CADET GO, s. r. o.
- Místo konání: Praha
- Termín konání: 9. 11. 2021 (1 den, 8 hodin)
- Cena bez DPH/osoba: 3 900 Kč
- Při objednávce kurzu pro 3 a více účastníků na stejný termín je sleva 5 %, tzn. cena bez DPH/ osoba: 3 705 Kč (84)

### **Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům**

Poslední z vybraných kurzů si klade za cíl zdokonalit a rozvinout schopnosti a dovednosti potřebné pro vedení lidí k vyšší výkonnosti a k využití potenciálu jednotlivých pracovníků, vést své podřízené ke spolehlivým a samostatným výkonům pomocí různých stylů a přístupů či se zdokonalit ve vedení efektivní porady. V programu kurzu jsou oblasti leadershipu, vedení manažerských rozhovorů a oblast pracovních porad (85).

- Organizátor: 1. VOX a. s.
- Místo konání: Praha
- Termín konání: 29. 11. – 30. 11. 2021 (2 dny od 9:00 do 16:00)
- Cena bez DPH/osoba: 8 300 Kč
- Při objednávce pro 3 účastníky z jedné společnosti na jednom kurzu je cena bez DPH: 22 410 Kč, tj. cena bez DPH/osoba: 7 470 Kč (85)

Tabulka níže porovnává celkové náklady, které by zaměstnavatel vynaložil při výběru daného kurzu. Cena kurzu je již vyčíslena pro všechny tři osoby i s případnou slevou za účast většího počtu osob. Kromě nákladů na samotný kurz jsou dále připočteny náklady na cestovné a stravné.

V propočtech se vychází z toho, že pokud je kurz dvoudenní, vrací se účastníci kurzu zpět jedním služebním automobilem domů a druhý den jedou zpět na místo konání. Uvedená

vzdálenost je brána jako cesta tam i zpět za jeden den, tzn. pokud kurz trvá dva dny, je daná vzdálenost dvojnásobná. Cestovné je vypočteno z průměrné spotřeby služebního osobního automobilu Citroen Berlingo uvedené v technickém průkazu (5,8 litrů na 100 km) a z průměrné ceny pohonných hmot, kterou stanovuje vyhláška č. 589/2020 Sb. (27,20 Kč za 1 litr motorové nafty). Pro výpočet stravného je uvedena předpokládaná doba trvání pracovní cesty za kalendářní den, od které se odvíjí výše stravného (91 Kč při pracovní cestě trvající 5–12 hodin a 138 Kč při pracovní cestě trvající 12–18 hodin). U dvoudenních kurzů je pak tedy daná výše stravného dvojnásobná a následně je vyčísleno stravné pro všechny 3 osoby (10), (86).

**Tabulka č. 33: Celkové náklady na jednotlivé kurzy pro vedoucí zaměstnance**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Gradua- CEGOS, s.r.o.</b>	<b>Agentura Ámos</b>	<b>CADET GO, s.r.o.</b>	<b>1. VOX a.s.</b>
<b>Cena kurzu bez DPH pro 3 osoby</b>	<b>24 600 Kč</b>	<b>16 200 Kč</b>	<b>11 115 Kč</b>	<b>22 410 Kč</b>
Místo konání	Praha	Pardubice	Praha	Praha
Vzdálenost (tam i zpět)	760 km	144 km	380 km	760 km
Počet dní trvání kurzu	2 dny	1 den	1 den	2 dny
<b>Cestovné</b>	<b>1 199 Kč</b>	<b>227 Kč</b>	<b>600 Kč</b>	<b>1 199 Kč</b>
Předpokládaná doba trvání pracovní cesty za kalendářní den	12–18 hodin	5–12 hodin	12–18 hodin	12–18 hodin
<b>Stravné</b>	<b>276 Kč</b>	<b>91 Kč</b>	<b>138 Kč</b>	<b>276 Kč</b>
<b>za 3 osoby</b>	<b>828 Kč</b>	<b>273 Kč</b>	<b>414 Kč</b>	<b>828 Kč</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>26 627 Kč</b>	<b>16 700 Kč</b>	<b>12 129 Kč</b>	<b>24 437 Kč</b>

Dle vyčíslených celkových nákladů na jednotlivé kurzy pro 3 vedoucí pracovníky je tím nákladově nejvýhodnějším jednodenní kurz s názvem „Efektivní komunikace mezi vedoucím a pracovníky ve výrobě“ od společnosti CADET GO, s. r. o. Za tento kurz by zaměstnavatel vynaložil **12 129 Kč** a zároveň se dle mého názoru jeví tento kurz i jako obsahově nejprínosnější. Tato částka by pro společnost představovala daňově uznatelný náklad, jak zobrazuje obrázek č. 2. Dvoudenní kurzy již vycházejí o více jak 10 tis. Kč draž, což je pochopitelné vzhledem k počtu hodin školení, ujetým kilometrům a s tím souvisejících nákladech na cestovné a stravné zaměstnanců.

Uvedené společnosti nabízejí v současné době také poměrně širokou nabídku on-line školení vzhledem k omezení shromažďování osob v souvislosti s šířením koronaviru. Zaměstnavateli by tak odpadly náklady na cestovné a stravné a náklady by tak byly tvořeny pouze samotnou cenou daného kurzu. K účasti na on-line školení by bylo zapotřebí zajistit zaměstnanci potřebné technické vybavení (počítač, internetové připojení, webová kamera, mikrofon...). Dle mého názoru nemá však tato forma školení takový efekt, jaký by přinesl přímý osobní kontakt se školitelem. Na pracovišti je osobní kontakt vedoucího zaměstnance se svými podřízenými každodenní záležitostí a proto se mi jeví osobní účast na školení tou nejvhodnější možností jak zlepšit komunikační a manažerské dovednosti vedoucích zaměstnanců. Otázkou ovšem zůstává, jak se bude vyvíjet epidemiologická situace v České republice a zda bude umožněno navržené kurzy absolvovat v daných termínech. Pokud by byly termíny zrušeny, bylo by možné využít i pozdější termíny.

### **3.2.2 Teambuildingové akce**

Z odpovědí v dotazníku týkajících se komunikace a vztahů na pracovišti také vyplynulo, že je v tomto ohledu téměř třetina zaměstnanců nespokojena se svými spolupracovníky. Pro zlepšení vztahů mezi spolupracovníky a utužení kolektivu by bylo vhodné pořádat alespoň jednou ročně pravidelnou akci, která by stmelila kolektiv a zaměstnanci by se mohli blíže poznat. Jak totiž vyplynulo z analýzy systému odměňování společnosti, v současné době nejsou pořádány žádné pravidelné akce za tímto účelem. Párkrát do roka společnost vypravuje autobus na hokejové zápasy fanoušků extraligového týmu HC Dynamo Pardubice, což je ovšem spíše individuální záležitost ze strany zaměstnanců, kteří s sebou berou členy rodiny a komunikace mezi samotnými zaměstnanci není tak intenzivní.

Jako ideální možnost se pro společnost jeví využít dětský tábor v Budislavi, jehož vlastníkem je odborová organizace působící v dané společnosti. Jedná se o rekreační oblast vzdálenou cca 30 km od sídla společnosti, která je zasazena do krásné přírody nedaleko pískovcových útvarů s mnoha turistickými trasami. Samotný areál nabízí ubytování v dřevěných chatkách s kapacitou 150 lůžek. Společnost by tak mohla využít možnosti dostatečné kapacity pro ubytování všech 133 zaměstnanců společnosti v rámci uspořádání mimopracovní akce takového rozsahu, jelikož například dříve pořádané akce

na bowlingu nejsou kapacitně dostačující pro účast všech zaměstnanců. Součástí areálu je také kuchyň s prostornou jídelnou, klubovna a asfaltové hřiště s širokým využitím různých sportů (52).

Společnost by mohla akci uspořádat o některém z červnových víkendů, kdy už jsou teplejší večery a je možnost je trávit venku. Příjezd zaměstnanců by se stanovil na sobotu mezi 14. až 16. hodinou. Poté by se uspořádali turnaje týmů v různých sportech, jako fotbal, volejbal či stolní tenis a následovala by večere v podobě venkovního grilování. Po společně stráveném večeru by zaměstnanci přespali v připravených chatkách a ráno by pro ně byla připravena menší snídaně. Kolem oběda by se pak postupně vraceli domů. Přibližné náklady na zajištění této akce jsou vyčísleny v následující tabulce.

**Tabulka č. 34: Náklady na pořádání mimopracovní akce (teambuilding)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

položka	Výše nákladů
Pronájem areálu	5 000 Kč
Grilované sele a kuřata	24 000 Kč
Pečivo (18 bochníků)	540 Kč
Ostatní (hořčice, kečup, tácky, kelímky, ubrousky...)	450 Kč
Nealkoholické nápoje	6 000 Kč
Snídaně	3 770 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>39 760 Kč</b>

Vzhledem k tomu, že je vlastníkem areálu Základní organizace Odborového svazu KOVO ABC, a. s., mohla by společnost vyjednat příznivou cenu a uhradit za pronájem areálu částku 5 000 Kč, přičemž úhradu energií za jednu noc by odborová organizace nevyžadovala. Náklady na grilování selete a kuřat v hodnotě 24 000 Kč v sobě zahrnují kromě hodnoty samotného masa také náklady na obsluhu, která se o přípravu pokrmu postará. K masu by měli zaměstnanci přichystán chléb (540 Kč) spolu s hořčicí, kečupem, tácky a ubrousky (450 Kč). K pití by byly zajištěny nealkoholické nápoje za 6 000 Kč. Snídaně v hodnotě 3 770 Kč by pak kromě pečiva a jogurtu obsahovala také instantní kávu. Celkem by tato akce vyšla zaměstnavatele na **39 760 Kč**. Jedná se o částku, která pro zaměstnavatele představuje dodatečné náklady, které jsou navíc daňově neuznatelné (dle § 25 odst. 1 písm. t) ZDP) a nesnižují tak základ pro výpočet daně. Ovšem účelem

tohoto návrhu je zlepšit komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci, což by pořádání takovéto akce mohlo splnit a vykompenzovat tak vynaložené náklady.

### **3.2.3 Informovanost dělníků o nabízených zaměstnaneckých benefitech**

Třetina zaměstnanců společnosti není dobře informována o současně nabízených zaměstnaneckých benefitech. V drtivé většině se jedná o zaměstnance dělnické profese, kteří mají svá pracovní místa v odlehlých budovách rozprostřených po areálu společnosti. Aktuální informace jsou však vyvěšovány na nástěnkách v hlavní budově společnosti, kde mají svá pracovní místa převážně zaměstnanci THP a dělníci se tak v této budově obvykle nezdržují (87).

Proto bych doporučila zavést informační místa s nástěnkami i pro zaměstnance dělnické profese přímo v budovách, kde se během směny nacházejí. Dělníci pracují ve dvou budovách, z nichž má každá svůj vchod. U každého vchodu bych tak navrhovala vyvěsit nástěnku spolu s aktuálními informacemi nejen o současně nabízených benefitech, ale i celkově o novinkách a událostech ve společnosti.

Náklady by tak vznikaly pouze v souvislosti s nákupem 2 ks korkových nástěnek. Cena jedné korkové nástěnky s dřevěným rámem o rozměrech 90 cm × 60 cm se pohybuje okolo 200 Kč. Příslušenstvím by už byly pouze špendlíky s kulatou hlavičkou v ceně cca 30 Kč (88). Samotné přidělení nástěnek by provedl zaměstnanec údržby a o pravidelné vyvěšování informací by se starali administrativní pracovníci. Celkem by tak náklady spojené s vyšší informovaností dělníků činily **430 Kč**.

V rámci informovanosti dělníků je však také důležitá samotná komunikace, kterou by mohl vylepšit návrh v podkapitole 3.1.1. Tento návrh si klade za cíl zlepšit komunikaci mezi vedoucími a jejich podřízenými prostřednictvím kurzů v oblasti komunikace určených pro ředitele divize a mistrů. I z tohoto ohledu by tak mohla být zajištěna lepší informovanost ve vztahu mistr – dělník.

### **3.3 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů**

Celá jedna část dotazníkového šetření byla věnována oblasti zaměstnaneckých benefitů, v rámci které bylo zjištěno, že téměř polovina zaměstnanců není spokojena s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Z aktuálně nabízených benefitů je pro zaměstnance

nejvýznamnější týden dovolené navíc či zvýhodněné tarify od mobilního operátora. Zaměstnanci by však uvítali nové benefity. Mezi nejžádanější patří 13. mzda, příspěvek na dovolenou, sick days a příspěvek na dopravu. Proto bude následně navrženo rozšíření stávající nabídky zaměstnaneckých benefitů právě o tyto benefity.

Zavedení nového benefitu představuje variantu řešení, která s sebou nese růst osobních nákladů zaměstnavatele, ovšem mohla by přinést i určitá pozitiva v podobě spokojenějších zaměstnanců a získání konkurenční výhody mezi zaměstnavateli na trhu práce, čímž by mohl být vyřešen problém s nedostatečným počtem zaměstnanců dělnické profese. Po konzultaci s vedoucí personalistkou budou vyčísleny náklady na zavedení tří benefitů, které vyšly z dotazníkového šetření jako nejžádanější. Bude však vynechána 13. mzda, která byla vedením již dříve zavrhnuta z důvodu velké finanční náročnosti.

Kde to bude možné, budou náklady vyčísleny pro 133 stávajících zaměstnanců a pro 7 nových zaměstnanců dělnické profese potřebných k optimalizaci počtu zaměstnanců (6 VD a 1 RD). Následně pak pro plánový celkový počet všech zaměstnanců ve společnosti – 140 zaměstnanců, viz tabulka č. 11.

### **3.3.1 Příspěvek na dovolenou**

Příspěvek na dovolenou nebo také příspěvek na rekreaci a zájezdy patřil mezi druhý, zaměstnanci nejžádanější benefit, který by zaměstnavatel mohl nově poskytovat nad rámec mzdy zaměstnanců. I dle mého názoru jde o poměrně atraktivní benefit, který by mohla ocenit většina zaměstnanců a zejména pak ti, kteří si vzhledem ke své finanční situaci nemohou dovolenou dopřát.

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 1.6.2, jedná se o druh benefitu, který jistě ocení zaměstnanci zajímající se o daňové aspekty využívání benefitů. Částka příspěvku do 20 000 Kč za rok představuje pro zaměstnance osvobozený příjem, který nepodléhá dani z příjmů ze závislé činnosti a neodvádí se z ní pojistné na SZ a ZP. Musí se však jednat o nepeněžní plnění, což v praxi vypadá tak, že zaměstnavatel uhradí zakoupený zájezd například cestovní kanceláři. Další výhoda pro zaměstnance spočívá v možnosti výběru dovolené na základě vlastního výběru. Pro zaměstnavatele se z daňového hlediska jedná o nedaňový náklad a z částky nepeněžního příspěvku tak musí odvést 19% daň z příjmů právnických osob, SZ a ZP se z nedaňových nákladů neodvádí (89).



Druhou možností je poskytnutí příspěvku na dovolenou ve formě peněžního plnění, kdy zaměstnanec obdrží uvedenou výši příspěvku v hotovosti nebo na svůj bankovní účet. V tomto případě by však byla uvedená částka připočtena ke mzdě zaměstnance a podléhala by zdanění a odvodům pojistného na SZ a ZP. Stejně by tak tomu bylo, pokud by zaměstnavatel poskytl příspěvek ve formě nepeněžního plnění převyšující 20 000 Kč. Pro zaměstnavatele by se pak v obou těchto případech jednalo o daňový náklad, kterým by bylo i pojistné na SZ a ZP, které hradí zaměstnavatel z těchto částek zvyšujících vyměřovací základ pro odvod pojistného ze strany zaměstnance (89).

Je zapotřebí, aby zaměstnavatel stanovil bližší úpravu podmínek poskytování příspěvku na dovolenou v kolektivní smlouvě, kde bude uvedeno, kdo má nárok na příspěvek a v jaké výši, a to při zachování zásady rovného zacházení se zaměstnanci podle zákoníku práce (89).

Navrhuji, aby zaměstnavatel přispíval zaměstnancům na dovolenou formou nepeněžního plnění vzhledem k výše řešené problematice daňové výhodnosti tohoto benefitu. Příspěvek by se poskytoval jedenkrát ročně během celého roku v závislosti na tom, kdy by si zaměstnanec dovolenou vybral. Výše příspěvku by se odvíjela od délky trvání pracovního poměru bez přerušení, aby byl splněn účel stabilizační a motivační role. Kritéria pro zařazení zaměstnance do příslušné skupiny a jim odpovídající výše příspěvku na dovolenou se nachází v následující tabulce.

**Tabulka č. 35: Navrhovaná výše příspěvku na dovolenou podle délky trvání pracovního poměru**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka trvání pracovního poměru	Výše příspěvku
do 1 roku	0 Kč
nad 1 rok až 3 roky	4 000 Kč
nad 3 roky až 5 let	6 000 Kč
nad 5 let	10 000 Kč

Pro určení nejvyšší hodnoty příspěvku na dovolenou ve výši **10 000 Kč** jsem vycházela z úvahy, že by tato částka mohla pokrýt podstatnou část výdajů každého Čecha na typickou dovolenou v Chorvatsku s polopenzí. Zároveň je splněn limit příspěvku, který nepřesahuje 20 000 Kč za rok. Výše příspěvku byla odstupňována podle počtu odpracovaných let s cílem motivovat zaměstnance k udržení dlouhodobého pracovního poměru se zaměstnavatelem, čímž by byl zaměstnanec každý rok odměněn proplacením

dovolené v celé její výši nebo alespoň její části, což by už záleželo na preferencích zaměstnance a jeho nastaveném standardu při výběru dovolené.

Při výpočtu nákladů na příspěvek na dovolenou se bude vycházet z analýzy interního prostředí společnosti, a to konkrétně z tabulky č. 15, která zaznamenává stav počtu zaměstnanců podle délky trvání pracovního poměru k 31. 12. 2020.

**Tabulka č. 36: Celková výše nákladů na příspěvek na dovolenou v roce zavedení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Délka trvání pracovního poměru</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Výše příspěvku</b>	<b>Náklady za rok</b>
méně než 1 rok	12	0 Kč	0 Kč
nad 1 rok až 3 roky	27	4 000 Kč	108 000 Kč
nad 3 roky až 5 let	19	6 000 Kč	114 000 Kč
nad 5 let	75	10 000 Kč	750 000 Kč
<b>celkem za 133 zaměstnanců</b>			<b>972 000 Kč</b>

Na základě aktuálního rozdělení zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru by zaměstnavatel vynaložil za příspěvek na dovolenou v prvním roce zavedení benefitu celkem **972 000 Kč**.

Aby mohly být vyčísleny náklady na zavedení benefitu v dalších letech, tj. například v horizontu následujících 5 let (včetně roku zavedení benefitu), je zapotřebí vypracovat předpokládaný vývoj počtu zaměstnanců v tomto období. Jde o modelový příklad, kde předpokládám neměnný počet zaměstnanců ve společnosti. Zvlášť uvádím vývoj aktuálně chybějícího počtu zaměstnanců dle tabulky č. 11 a předpokládám tedy, že by tito zaměstnanci v roce zavedení benefitu naplnili požadovaný počet. Dále stanovuji, že v době vyplácení benefitu odpracovali zaměstnanci jednotlivých skupin počet let, který je průměrem dané skupiny, ve které se nacházejí. Tedy zaměstnanci ve skupině do 1 roku odpracovali ve společnosti půl roku, ve druhé skupině odpracovali přesně 2 roky, ve třetí skupině přesně 4 roky a v poslední skupině není určení nutné, protože zde není omezena horní hranice počtu odpracovaných let. Na základě těchto podmínek je vyobrazen předpokládaný vývoj počtu zaměstnanců v následující tabulce, která počítá v době zavedení benefitu s výchozím počtem zaměstnanců dle tabulky č. 15. V dalším roce vyplácení benefitu vždy přičítám jeden celý rok pro zařazení zaměstnance do dané skupiny dle délky trvání pracovního poměru.

**Tabulka č. 37: Předpokládaný vývoj počtu zaměstnanců v následujících 5 letech**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok zavedení benefitu</b>	<b>Délka trvání PP</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>7 nových zaměstnanců</b>
<b>1. rok</b>	do 1 roku	12	7
	nad 1 až 3 roky	27	0
	nad 3 až 5 let	19	0
	nad 5 let	75	0
<b>2. rok</b>	do 1 roku	0	0
	nad 1 až 3 roky	39	7
	nad 3 až 5 let	19	0
	nad 5 let	75	0
<b>3. rok</b>	do 1 roku	0	0
	nad 1 až 3 roky	12	7
	nad 3 až 5 let	27	0
	nad 5 let	94	0
<b>4. rok</b>	do 1 roku	0	0
	nad 1 až 3 roky	0	0
	nad 3 až 5 let	39	7
	nad 5 let	94	0
<b>5. rok</b>	do 1 roku	0	0
	nad 1 až 3 roky	0	0
	nad 3 až 5 let	12	7
	nad 5 let	121	0

Z těchto dostupných informací je již možné stanovit náklady na zavedení benefitu v dalších 5 letech takovým způsobem, že bude počet zaměstnanců spadajících do jednotlivých skupin vynásoben příslušnou výší příspěvku stanoveného v tabulce č. 35.

**Tabulka č. 38: Celková výše nákladů na příspěvek na dovolenou v jednotlivých letech**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok zavedení benefitu</b>	<b>7 nových zaměstnanců</b>	<b>133 stávajících zaměstnanců</b>	<b>140 zaměstnanců (noví + stávající)</b>
1. rok	0 Kč	972 000 Kč	972 000 Kč
2. rok	28 000 Kč	1 020 000 Kč	1 048 000 Kč
3. rok	28 000 Kč	1 150 000 Kč	1 178 000 Kč
4. rok	42 000 Kč	1 174 000 Kč	1 216 000 Kč
5. rok	42 000 Kč	1 282 000 Kč	1 324 000 Kč
<b>celkem za 5 let</b>	<b>140 000 Kč</b>	<b>5 598 000 Kč</b>	<b>5 738 000 Kč</b>

Při výpočtech se vycházelo z údajů z tabulky č. 35 a z tabulky č. 37. V prvním roce by zaměstnavatel vynaložil za příspěvek na dovolenou náklady ve výši 972 000 Kč, v pátém roce by se náklady zvýšily na 1 324 000 Kč v důsledku přijmutí 7 nových zaměstnanců, kterým by se po uplynutí jednoho roku příspěvek také vyplácel. Za pět let by pak byly náklady celkem 5 738 000 Kč. Zaměstnavatel by na poskytování tohoto benefitu musel vynaložit značnou část finančních prostředků, což by se ovšem mohlo vrátit v podobě přilákání nových, chybějících uchazečů o zaměstnání (proto byly vyčísleny náklady také na chybějící počet zaměstnanců) a ti stávající zaměstnanci by se z dovolené vraceli odpočatí a připravení podat kvalitní pracovní výkony. Zároveň by společnost zvýšila svoji konkurenceschopnost, protože tento benefit poskytuje konkurence, viz tabulka č. 31.

### 3.3.2 Sick days

Dalším žádaným benefitem byl pro zaměstnance sick days. Jedná se o dny placeného pracovního volna na zotavení v krátkodobé pracovní neschopnosti, kterou zaměstnanec nemusí dokládat lékařským potvrzením. Právě z tohoto důvodu je využívání benefitu založeno na vzájemné důvěře mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jelikož zaměstnavatel nezjistí, zda zaměstnanec využil volno skutečně pro zotavení z krátkodobé nemoci. V zákoníku práce, ani v souvisejících předpisech, není obsažena právní úprava pojmu „sick days“, což umožňuje zaměstnavateli stanovit vlastní podmínky pro užívání benefitu v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu. Benefit sick days se obvykle poskytuje v délce 3 až 5 dnů v kalendářním roce a vyplácí se zaměstnancům mzda, jako

by ve dnech čerpání benefitu normálně pracovali. Kompenzace mzdy může být stanovena i určitým procentem z průměrného výdělku, avšak doporučuje se minimálně 60 % průměrného výdělku (90).

Před změnou právní úpravy k 1. červenci 2019 spočíval hlavní význam tohoto benefitu v poskytnutí náhrady mzdy za první tři dny pracovní neschopnosti, na kterou neměli zaměstnanci dle zákoníku práce jinak nárok. Změna právní úpravy však ukládá zaměstnavatelům povinnost poskytovat zaměstnancům náhradu mzdy již od prvního dne nemoci (91). Myslím si, že význam benefitu i přes tuto změnu neztrácí na smyslu a atraktivitě. Zaměstnanci stále nebudou muset navštívit lékaře kvůli obyčejné chřipce či nevolnosti a žádat o lékařské potvrzení. Co se týče daňových aspektů benefitu, pro zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, který podléhá odvodům pojistného na SZ a ZP a pro zaměstnavatele jsou vynaložené náklady na benefit daňově uznatelné, viz podkapitola 1.6.2.

Navrhuji, aby zaměstnavatel zavedl sick days v délce **3 dnů** za kalendářní rok. Za tuto dobu pracovní neschopnosti by poskytl kompenzaci v podobě **100 % průměrného výdělku**, aby benefit těžil na atraktivitě. Za průměrný výdělek považuji pro účely výpočtu průměrnou měsíční mzdu zaměstnanců za rok 2020 dle tabulky č. 4, zaokrouhlenou na stokoruny nahoru. U VD se tak jedná o 29 500 Kč, u RD o 29 800 Kč a u THP o 30 400 Kč. Počítám s 21 pracovními dny v měsíci. Následující tabulka obsahuje výpočet nákladů zaměstnavatele na 3 dny sick days u všech tří skupin zaměstnanců společnosti ABC, a. s.

**Tabulka č. 39: Výše nákladů na 3 dny sick days na 1 VD, 1 RD a 1 THP**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Náklady na 1 VD v Kč	Náklady na 1 RD v Kč	Náklady na 1 THP v Kč
Průměrná hrubá mzda za 3 dny	4 214 Kč	4 257 Kč	4 343 Kč
SZ – zaměstnavatel (24,8 %)	1 046 Kč	1 056 Kč	1 078 Kč
ZP – zaměstnavatel (9 %)	380 Kč	384 Kč	391 Kč
<b>Náklady na sick days</b>	<b>5 640 Kč</b>	<b>5 697 Kč</b>	<b>5 812 Kč</b>

Kromě průměrné mzdy zaměstnanců tvoří náklady na sick days ještě pojistné na SZ a ZP, které je potřeba k hrubé mzdě přičíst. Celkové náklady na 3 dny sick days pak činí u VD **5 640 Kč**, u RD **5 697 Kč** a u THP **5 812 Kč**.

Vyčíslení celkových ročních nákladů na zavedení sick days pro všechny zaměstnance jednotlivých skupin je obsahem následující tabulky.

**Tabulka č. 40: Výše nákladů vynaložených na sick days v Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady v Kč	7 nových zaměstnanců		133 stávajících zaměstnanců			140 zaměstnanců (noví + stávající)		
	6 VD	1 RD	64 VD	20 RD	49 THP	70 VD	21 RD	49 THP
<b>1 rok</b>	33 840	5 697	360 960	113 940	284 788	394 800	119 637	284 788
	39 537		759 688			<b>799 225</b>		

Na sick days by zaměstnavatel sice vynaložil cca o 170 000 Kč/rok méně než při zavedení příspěvku na dovolenou, ale stále se jedná o benefit, který vyžaduje vynaložení nemalých nákladů navíc. Při splnění účelu tohoto benefitu by však nemuselo docházet ke snižování efektivity pracovní činnosti a zaměstnavateli by se v tomto ohledu vynaložené náklady vyplatily. Nemocný zaměstnanec by totiž nemusel být schopen podat stoprocentní výkon a ještě by mohl ohrozit ostatní zaměstnance a nakazit je. Zároveň by společnost zvýšila svoji konkurenceschopnost, protože jak bylo uvedeno v tabulce č. 31, tento druh benefitu poskytuje jeden ze dvou vybraných konkurentů. Určitě by bylo zapotřebí v kolektivní smlouvě stanovit jasná pravidla pro čerpání sick days, aby zaměstnanci nezneužívali čerpání benefitu pro jiné účely, než ke kterým je určen.

### 3.3.3 Příspěvek na dopravu

Z otázky č. 15 v dotazníku ohledně preference nových benefitů vyplynulo, že by měli zaměstnanci zájem také o příspěvek na dopravu. Tento typ benefitu byl čtvrtým v pořadí nejžádanějších benefitů hned za 13. mzdou, příspěvkem na dovolenou a sick days. V analýze interního prostředí společnosti bylo uvedeno, kolik zaměstnanců má bydliště ve městě sídla zaměstnavatele a kolik dojíždí ve vzdálenosti do 10 km a nad 10 km od sídla, přičemž většina dojíždějících využívá své vlastní osobní automobily pro přepravu do zaměstnání. Na základě těchto zjištěných dat bude výše nákladů na příspěvek na dopravu vyčíslena právě pro 40 zaměstnanců rozdělených do dvou tříd dle dojezdové vzdálenosti do města sídla společnosti na základě tabulky č. 13.

Důležité je, aby zaměstnavatel stanovil právo zaměstnance na příspěvek v kolektivní smlouvě, protože v takovém případě je výše peněžního příspěvku na dopravu dle § 24

odst. 2 písm. j) bod 5. ZDP daňově uznatelným nákladem, jak je také uvedeno v podkapitole 1.6.2. Pro zaměstnance je pak tento příspěvek součástí základu daně a podléhá tak odvodům pojistného na SZ a ZP.

**Tabulka č. 41: Třídy vzdálenosti dojezdu do zaměstnání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Třída</b>	<b>Vzdálenost od zaměstnání</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
I	do 10 km	28
II	nad 10 km	12

Nárok na příspěvek by tak měli pouze zaměstnanci s bydlištěm mimo město sídla společnosti. Při výpočtech se uvažuje pro daný rok s 252 pracovními dny, tj. s 21 pracovními dny v měsíci. Dále je brána v úvahu průměrná spotřeba osobního automobilu 7 litrů na 100 km a průměrná cena pohonných hmot dle vyhlášky č. 589/2020 Sb., která určuje cenu 27,80 Kč za 1 litr benzínu automobilového 95 oktanů. Pro výpočet výše příspěvku na dopravu je stanoven počet hrazených kilometrů za pracovní den (tj. cesta tam i zpět) pro dojezdovou třídu I a II, viz. tabulka č. 42. Na základě těchto informací budou vypočteny měsíční náklady zaměstnance na pohonné hmoty, přičemž zaměstnancům v dojezdové třídě I bude z této hodnoty hrazen příspěvek ve výši 70 % a zaměstnancům v dojezdové třídě II bude výše příspěvku činit 85 %, jelikož tráví delší čas na cestě do a ze zaměstnání.

Nárok na měsíční příspěvek na dopravu bude mít kromě výše uvedených podmínek zaměstnanec, který má se zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu (je v pracovním poměru) a který není ve zkušební době. Příspěvek bude vyplácen v peněžní podobě spolu s výplatou mzdy za daný měsíc.

**Tabulka č. 42: Výše měsíčního příspěvku na dopravu pro obě dojezdové třídy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Třída</b>	<b>Vzdálenost od zaměstnání</b>	<b>Hrazené km za pracovní den</b>	<b>Měsíční výše příspěvku</b>
I	do 10 km	12 km	343 Kč
II	nad 10 km	22 km	765 Kč

V souvislosti s poskytováním tohoto benefitu budou zaměstnavateli vznikat kromě nákladů na měsíční výši příspěvku také náklady spojené s odvodem pojistného na SZ a ZP ve výši 33,8 %, jelikož je příspěvek na dopravu součástí základu daně z příjmů

ze závislé činnosti zaměstnance. Celkové měsíční a roční náklady na poskytování příspěvku na dopravu pro jednotlivé počty zaměstnanců zařazených do třídy I a II jsou vyčísleny v následující tabulce.

**Tabulka č. 43: Celková výše měsíčních a ročních nákladů na příspěvek na dopravu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

položka	Třída I	Třída II
Měsíční výše příspěvku	343 Kč	765 Kč
SZ – zaměstnavatel (24,8 %)	86 Kč	190 Kč
ZP – zaměstnavatel (9 %)	31 Kč	69 Kč
Náklady celkem na 1 zaměstnance/měsíc	460 Kč	1 024 Kč
Počet zaměstnanců	28	12
Náklady celkem na všechny dojíždějící zaměstnance/měsíc	12 880 Kč	12 288 Kč
	<b>25 168 Kč</b>	
Náklady celkem na všechny dojíždějící zaměstnance/rok	<b>302 016 Kč</b>	

Celkové měsíční náklady zaměstnavatele na příspěvek na dopravu pro zaměstnance z obou dojezdových tříd by činily 25 168 Kč. Za celý rok by pak výše nákladů činila za dojíždějící zaměstnance z obou tříd **302 016 Kč**. Příspěvek na dopravu je oproti předcházejícím dvěma benefitům vyčíslen pouze pro stávající, dojíždějící zaměstnance, jelikož nelze určit, kolik ze 7 nových zaměstnanců by do zaměstnání dojíždělo a popřípadě z jaké vzdálenosti.

### 3.4 Možnost vzdělávání a rozvoje

Jak vyplynulo z analýzy současného stavu, možnost vzdělávání a rozvoje využívá zhruba 40 % zaměstnanců, kdy se však jedná zejména o zaměstnance dělnické profese, pro které jsou tato školení nutná vzhledem k výkonu jejich práce. Dobrovolné žádosti zaměstnanců o účast na školení však nejsou ve společnosti běžné. Pro růst společnosti by bylo přivětivé, aby bylo i ve vlastním zájmu zaměstnanců se neustále rozvíjet. Zhruba před 10 lety měli zaměstnanci možnost účastnit se jazykových kurzů, což bylo poměrně hojně využíváno, ale v současnosti už tuto možnost zaměstnanci nemají (42).



Doporučila bych společnosti, aby se více zaměřila na tuto oblast a aktivně se podílela na financování rozvoje svých zaměstnanců. Zaměstnancům by musel být vyhrazen časový prostor pro účast na kurzech či školeních, kdy by se doba účasti považovala za výkon práce. Zaměstnanci by tak byla vyplacena mzda jako při výkonu práce na svém pracovišti. Pro zaměstnavatele jsou náklady na zajištění školení daňově uznatelné a pro zaměstnance se jedná o osvobozený příjem, viz podkapitola 1.6.2.

Vzhledem ke skutečnosti, kterou uvedl obchodní referent, bych doporučovala znovu obnovit možnost účasti na jazykových kurzech. Zejména zaměstnanci obchodního úseku jsou v neustálém kontaktu se zákazníky, a jelikož je obrat společnosti tvořen z 50 % exportem, je plynulá komunikace se zahraničními zákazníky velmi důležitá. Zaměstnanci uplatňují především němčinu, ruštinu a samozřejmě angličtinu. Konkrétně využívá minimálně 6 zaměstnanců angličtinu, 2 zaměstnanci němčinu a 3 zaměstnanci ruštinu. Právě na tento počet osob budou vyčísleny celkové náklady na jednotlivé jazykové kurzy (42), (44).

Navrhují využít online jazykových kurzů, které jsou v současné době tím nejlepším řešením. Zaměstnanec se na kurz připojí pohodlně ze své kanceláře přes Skype či MS Teams a nemusí se domlouvat na místo setkání s lektorem. Byly vybrány kurzy od společnosti Presto, která poskytuje individuální online kurzy s širokým výběrem jednotlivých jazyků. V rámci těchto kurzů volí lektor individuální přístup a věnuje se plně potřebám dané osoby. Náklady na kurz daného jazyka jsou vyčísleny vždy na 1 osobu, která se účastní 10 lekcí s možností využití:

- cenového balíčku 1 – délka jedné lekce 60 minut,
- cenového balíčku 2 – délka jedné lekce 90 minut (92).

**Tabulka č. 44: Cena za jednotlivé jazykové kurzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 92)

Cena za 10 lekcí/osoba	Cenový balíček 1	Cenový balíček 2
Angličtina	4 560 Kč	6 840 Kč
Němčina	4 680 Kč	7 020 Kč
Ruština	4 680 Kč	7 020 Kč

Pokud by zaměstnanec absolvoval jednu lekci týdně, vycházela by délka kurzu na dva a půl měsíce v kalendářním roce. Celková výše nákladů na příslušný počet zaměstnanců absolvujících kurz daného jazyka je zobrazena v následující tabulce.

**Tabulka č. 45: Celková výše nákladů na jazykové kurzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 92)

<b>Cena za 10 lekcí</b>	<b>Cenový balíček 1</b>	<b>Cenový balíček 2</b>
Angličtina – 6 osob	27 360 Kč	41 040 Kč
Němčina – 2 osoby	9 360 Kč	14 040 Kč
Ruština – 3 osoby	14 040 Kč	21 060 Kč
<b>Celkem za rok</b>	<b>50 760 Kč</b>	<b>76 140 Kč</b>

Při využití kurzů všech uvedených jazyků s příslušným počtem osob aktivně využívajících daný jazyk ve společnosti jsou náklady vyčísleny v posledním řádku tabulky. V rámci 90minutové lekce by činily náklady na jazykové kurzy **76 140 Kč** a byly by tak o 25 380 Kč vyšší než při využití hodinové lekce.

### 3.5 Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Jak vyplynulo z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, ve společnosti doposud nebyla zjišťována spokojenost zaměstnanců se zavedeným systémem odměňování. Proto bych doporučila pravidelně zjišťovat spokojenost zaměstnanců s odměňováním a celkově se zaměstnáním ve společnosti. Bylo by možné využít již vytvořený dotazník, který byl použit pro účely této diplomové práce při provádění dotazníkové šetření v rámci analýzy současného stavu (celé znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1). Samozřejmostí by mělo být zachování anonymity respondentů, aby se nebáli vyplňovat odpovědi podle pravdy.

Dotazníkové šetření by probíhalo jednou ročně v prvním měsíci daného kalendářního roku a poskytlo by tak personálnímu oddělení poměrně rychle zpětnou vazbu o spokojenosti zaměstnanců s odměňováním za uplynulý rok. Pokud by se prováděly během roku nějaké výraznější změny v systému odměňování, bylo by možné předložit dotazník pár měsíců po zavedené změně (např. po 3 až 4 měsících), aby byla získána co nejrychlejší zpětná vazba s možností rychlé reakce na případnou nespokojenost.

Vyhodnocování dotazníku by prováděli administrativní pracovníci pověřeni vedoucí personálního oddělení.

Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců by s sebou neslo pouze náklady vynaložené na tisk dotazníků. Samotná spotřeba elektřiny je pro společnost zanedbatelnou položkou. Dotazník uvedený v příloze č. 1 je možné vytisknout na jeden papír oboustranně. Cena balení bílého kancelářského papíru formátu A4 80g/m<sup>2</sup> s 500 listy se pohybuje okolo 100 Kč a cena jednoho listu tak vychází na 0,2 Kč. Spotřeba barvy při tisku vychází cca na 0,4 Kč za stránku. Při předložení dotazníku všem 133 stávajícím zaměstnancům by tak vyšly celkové náklady na provedení a vyhodnocení dotazníku na **134 Kč** (27 Kč papíry + 107 Kč barva do tiskárny) (93).

### **3.6 Přilákání nových zaměstnanců**

Při náboru zaměstnanců společnost spolupracuje s úřadem práce, čímž se snaží rozšiřovat možnosti získávání nových zaměstnanců kromě samotné inzerce na vlastních webových stránkách a portálech s nabídkou práce. Společnosti se však dlouhodobě nedaří optimalizovat počet zaměstnanců na požadovanou úroveň, a proto by bylo vhodné uvažovat o zavedení jednorázové odměny pro nově příchozího zaměstnance nebo pro zaměstnance stávajícího, který doporučí nového pracovníka, čímž by se mohl tento problém vyřešit.

#### **3.6.1 Náborový příspěvek**

Náborový příspěvek má široké využití zejména u pozic jako je dělník, skladník či operátor výroby. Vzhledem k tomu, že má společnost dlouhodobý problém obsadit právě pozice s druhem práce dělník, je využití náborového příspěvku ideální možností k vyřešení této situace. Poskytování náborového příspěvku by mělo fungovat na věrnostním principu, kdy bude zaměstnanci náležet určitá částka za nastoupení do zaměstnání a setrvání v něm po určitou minimální dobu, čímž lze díky této podmínce mluvit o tzv. stabilizační odměně. Obvykle je příspěvek vyplácen po uplynutí zkušební doby, méně často ale i po půl roce nebo po roce. Ve výjimečných případech však může být vyplácen i při uzavření pracovního poměru. Výše náborových příspěvků se pohybují v jednotkách až desítkách tisíc korun, přičemž u dělnických profesí se nejčastěji jedná o rozmezí

5 až 10 tisíc korun. U kvalifikovanějších profesí pak výše příspěvku osciluje mezi 10 až 40 tisíci korunami (94), (95).

Pro nově příchozí zaměstnance s druhem práce dělník by společnost mohla poskytnout příspěvek ve výši 20 000 Kč, jehož první polovina by byla vyplacena po uplynutí zkušební doby společně s výplatou mzdy za daný měsíc. Druhá polovina příspěvku by byla vyplacena po půl roce působnosti zaměstnance ve společnosti. Hodnota příspěvku je stanovena s ohledem na výši příspěvku poskytovaného ostatními zaměstnavateli v oblasti sídla společnosti. S novým zaměstnancem by byla sepsána smlouva o poskytnutí náborového příspěvku, kde by byly stanoveny podmínky vyplacení výše příspěvku. V následující tabulce jsou vyčísleny celkové náklady na náborový příspěvek pro jednoho zaměstnance a poté pro celkový počet 7 zaměstnanců dělnické profese, které společnost postrádá k optimalizaci jejich celkového počtu. Zaměstnavatel si může hodnotu náborového příspěvku uplatnit jako daňově uznatelný náklad dle § 24 ZDP, avšak musí z této hodnoty odvést pojistné za zaměstnance ve výši 33,8 %. Pro zaměstnance se jedná o příjem podléhající dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a odvodům pojistného.

**Tabulka č. 46: Celkové náklady na náborový příspěvek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náborový příspěvek	1 zaměstnanec	7 zaměstnanců
Výše příspěvku	20 000 Kč	140 000 Kč
SZ – zaměstnavatel (24,8 %)	4 960 Kč	34 720 Kč
ZP – zaměstnavatel (9 %)	1 800 Kč	12 600 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>26 760 Kč</b>	<b>187 320 Kč</b>

Při zavedení náborového příspěvku by celkové náklady na 7 nových zaměstnanců potřebných k optimalizaci celkového počtu zaměstnanců činily **187 320 Kč**.

### 3.6.2 Odměna za doporučení

Odměna za doporučení je druhou možností náboru zaměstnanců, která by však odměnila stávajícího zaměstnance za doporučení zaměstnance nového. Jde o důležitý a velmi efektivní nástroj náboru zaměstnanců, který je široce využíván zejména pro výrobní pozice. Jeho přednost lze spatřit v generování kvalitních zaměstnanců, protože stávající

zaměstnanci obvykle doporučí člověka, za kterého se mohou zaručit, aby si neudělali ve společnosti ostudu. Nový zaměstnanec by měl být doporučen až s jeho předchozím souhlasem. Nárok na odměnu vzniká po nástupu nového zaměstnance do zaměstnání a při splnění stanovených podmínek, přičemž by měla být odměna vyplacena nejdříve po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance. Výše odměny za doporučení se pohybuje v řádech tisíců, až desetitisíců korun (96).

Navrhují, aby společnost poskytovala svým zaměstnancům odměnu za doporučení nového zaměstnance na pozici dělník. Za doporučení vhodného kandidáta by náležela zaměstnanci odměna ve výši 10 000 Kč, která by byla vyplacena po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance spolu se mzdou v měsíci, ve kterém nárok na odměnu vznikl. Daňový dopad poskytnutí odměny je stejný jako u náborového příspěvku. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad ve smyslu § 24 ZDP. Z hodnoty odměny musí zaměstnavatel odvést ještě pojistné na SZ a ZP. Pro zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, ze kterého odvádí pojistné. Celkové náklady v případě doporučení 7 nových zaměstnanců potřebných k optimalizaci celkového počtu zaměstnanců jsou vyčísleny v následující tabulce.

**Tabulka č. 47: Celkové náklady na odměnu za doporučení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odměna za doporučení	1 zaměstnanec	7 zaměstnanců
Výše odměny	10 000 Kč	70 000 Kč
SZ – zaměstnavatel (24,8 %)	2 480 Kč	17 360 Kč
ZP – zaměstnavatel (9 %)	900 Kč	6 300 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>13 380 Kč</b>	<b>93 660 Kč</b>

Při zavedení odměny za doporučení by v případě úspěšného doporučení 7 nových zaměstnanců na pozici dělník činily náklady na vyplacení odměny stávajícím zaměstnancům celkem **93 660 Kč**.

### 3.7 Celkové náklady na jednotlivé návrhy

Tato kapitola se zabývá shrnutím celkových nákladů navrhovaných změn. U návrhu ohledně rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů se berou v úvahu náklady na zavedení všech tří benefitů najednou, stejně tak tomu je u možností způsobu přilákání

nových zaměstnanců. U kurzů pro vedoucí zaměstnance je vyčíslen ten obsahově nejprínosnější pro společnost a u jazykových kurzů je vybrána možnost cenového balíčku 2, který obsahuje větší časový fond vyučovaných hodin.

**Tabulka č. 48: Shrnutí celkových nákladů navrhovaných změn**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady celkem za rok
<b>Definování personální strategie do písemné podoby</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Kurzy pro vedoucí zaměstnance</b>	<b>12 129 Kč</b>
- CADET GO, s. r. o.	12 129 Kč
<b>Teambuildingová akce</b>	<b>39 760 Kč</b>
<b>Informovanost dělníků o nabízených zaměstnaneckých benefitech (nástěnky)</b>	<b>430 Kč</b>
<b>Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů</b>	<b>2 033 704 Kč</b>
- Příspěvek na dovolenou	972 000 Kč
- Sick days	759 688 Kč
- Příspěvek na dopravu	302 016 Kč
<b>Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (jazykové kurzy)</b>	<b>76 140 Kč</b>
- Cenový balíček 2	76 140 Kč
<b>Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců</b>	<b>134 Kč</b>
<b>Přilákání nových zaměstnanců</b>	<b>280 980 Kč</b>
- Náborový příspěvek	187 320 Kč
- Odměna za doporučení	93 660 Kč
<b>REÁLNÉ CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>2 443 277 Kč</b>

V další části práce bude nastíněn možný časový plán zavádění jednotlivých změn v současném systému odměňování.

### 3.8 Časový harmonogram změn

Tato kapitola obsahuje harmonogram změn s přibližnými daty, kdy by mohly být doporučené návrhy realizovány. Pro přehlednost je plán zavádění změn zpracován do následující tabulky. Jednotlivé činnosti by měly započít počátkem července roku 2021.

**Tabulka č. 49: Harmonogram zavádění navržených změn**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín	Odpovědnost
<b>2021</b>		
Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami	do 30. 6.	autorka diplomové práce
Projednání zavedení nových benefitů, náborového příspěvku a odměny za doporučení	1. 7.– 7. 7.	představenstvo společnosti
Projednání účasti vedoucích zaměstnanců na kurzech ohledně komunikace + jazykové kurzy	8. 7.– 14. 7.	představenstvo společnosti
Jednání s odbory ohledně teambuildingové akce na táboře v Budislavi od roku 2022	15. 7.– 21. 7.	představenstvo společnosti
Projednání způsobu informovanosti dělníků a zjišťování spokojenosti zaměstnanců ve společnosti	22. 7.– 28. 7.	představenstvo společnosti
Přezkoumání ekonomického zhodnocení nákladů dle návrhů a kontrola související legislativy	29. 7.– 17. 8.	ekonomický úsek (finanční ředitel)
Schválení změn v současném systému odměňování	18. 8.– 19. 8.	představenstvo společnosti
Přípevnění nástěnek na pracoviště dělníků	20. 8.	zaměstnanec údržby
Seznámení zaměstnanců s plánovanými změnami v systému odměňování	20. 8.– 25. 8.	představenstvo společnosti, ředitelé divizí
Definování personální strategie do písemné podoby	26. 8. – 31. 8.	GŘ a vedoucí personálního odd.
Zavedení nového systému odměňování s účinností od 1. 9. 2021	1. 9.	ekonomický úsek (finanční ředitel)
Zahájení online jazykových kurzů	od 16. 9.	ekonomický úsek (personalistka)
Účast vedoucích pracovníků na navrhovaném kurzu komunikace	9. 11.	ekonomický úsek (personalistka)
Zjišťování spokojenosti zaměstnanců s nově zavedeným systémem odměňování ve společnosti	29. 11.– 3. 12.	ekonomický úsek (finanční ředitel)
Vyhodnocení výsledků spokojenosti	6. 12.– 10. 12.	ekonomický úsek (administrativní pracovník)
V případě zjištěné nespokojenosti projednání dalších změn a seznámení zaměstnanců s těmito změnami	13. 12.– 22. 12.	představenstvo společnosti, ředitelé divizí
<b>2022</b>		
Zakomponování případných úprav do systému odměňování s účinností od 1. 1. 2022	1. 1.	ekonomický úsek (finanční ředitel)
Teambuildingová akce v Budislavi	17. 6.– 18. 6.	předseda odborové organizace

### 3.9 Ekonomické zhodnocení návrhů

Tato kapitola se zabývá ekonomickým zhodnocením předložených návrhů. Suma nákladů z tabulky č. 48 představuje maximální možné náklady, které by společnost vynaložila při zavedení všech vyčíslených návrhů. Pokud by se brala hodnota celkových ročních osobních nákladů za rok 2020 z tabulky č. 9 (66 872 tis. Kč) a předpokládalo by se zavedení všech návrhů, došlo by k meziročnímu nárůstu osobních nákladů o 3,6 %. Celkové náklady by pak vzrostly o 1,3 %.

Při vyčíslení nákladů na jednotlivé návrhy je nutné zohlednit, jaké dopady by mělo zavedení těchto změn na výsledek hospodaření společnosti. V tabulce níže jsou vyčísleny hodnoty zjištěné za rok 2020 a nadcházející dva roky již počítají s predikovanými hodnotami z tabulky č. 9 vypočtenými pomocí regresní analýzy.

Při výpočtech byl postup stanoven následovně. V roce 2021 je zachován současný počet zaměstnanců. Výnosy představují predikovanou hodnotu pro daný rok a predikované náklady jsou navýšeny o tyto návrhy: kurz pro vedoucí zaměstnance, nástěnky, benefity pro 133 zaměstnanců (poměrná část za daný rok), jazykové kurzy a zjišťování spokojenosti zaměstnanců (navýšení o 1 921 tis. Kč).

V roce 2022 se už počítá se 7 novými zaměstnanci, které by společnost zaměstnala k optimalizaci jejich celkového počtu. Proto jsou predikované výnosy upraveny o jejich předpokládané navýšení, které vygeneruje těchto 7 nových zaměstnanců (navýšení o 11 098 tis. Kč). Predikované náklady jsou pak navýšeny o: teambuildingovou akci, benefity pro 140 zaměstnanců, náborový příspěvek a odměna za doporučení, mzda 7 nových zaměstnanců spolu s odvody SZ a ZP, zjišťování spokojenosti zaměstnanců (navýšení o 6 192 tis. Kč). Rozdíl mezi výnosy a náklady pak představuje výsledek hospodaření společnosti za daný rok při realizaci všech daných změn dle harmonogramu.

**Tabulka č. 50: Možný vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření při zavedení změn v roce 2021**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ukazatel	2020	2021 <sup>1</sup>	2022 <sup>1</sup>
Výnosy (v tis. Kč)	190 165	202 630	210 863 + 11 098
Náklady (v tis. Kč)	190 034	202 233 + 1 921	210 315 + 6 192
<b>Výsledek hospodaření (v tis. Kč)</b>	<b>131</b>	<b>- 1 524</b>	<b>5 454</b>

<sup>1</sup> hodnoty vypočteny dle predikovaných hodnot z tabulky č. 9



Dle takto předpokládaného vývoje výnosů a nákladů by mohlo zavedení změn negativně ovlivnit výsledek hospodaření společnosti v roce 2021. Proto bych společnosti doporučila **odložit změny až na rok 2022**. Vše by mohlo postupovat dle harmonogramu až do data 1. 9. 2021, kdy se původně předpokládalo zavedení nového systému odměňování. To by nastalo až k 1. 1. 2022. V takovém případě by v roce 2021 proběhlo pouze připevnění nástěnek, aby byla informovanost dělníků zajištěna co nejdříve. Realizace kurzů pro vedoucí zaměstnance, zavedení nových benefitů a jazykových kurzů by se uskutečnilo v následujícím roce a s tím by bylo spojeno i odložení zjišťování spokojenosti zaměstnanců s novým systémem odměňování, jelikož by v roce 2021 nedošlo k žádným výrazným změnám. Tyto návrhy by zvýšily predikované náklady až v roce 2022 (navýšení o 6 205 tis. Kč). Predikované výnosy by pak měly mít předpokládaný vývoj jako v předchozí variantě.

**Tabulka č. 51: Možný vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření při odložení změn na rok 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ukazatel	2020	2021 <sup>1</sup>	2022 <sup>1</sup>
Výnosy (v tis. Kč)	190 165	202 630	210 863 + 11 098
Náklady (v tis. Kč)	190 034	202 233 + 0,430	210 315 + 6 205
<b>Výsledek hospodaření (v tis. Kč)</b>	<b>131</b>	<b>397</b>	<b>5 441</b>

<sup>1</sup> hodnoty vypočteny dle predikovaných hodnot z tabulky č. 9

Na první pohled je jasné viditelné, že odložení všech návrhů (kromě připevnění nástěnek) na rok 2022 dostává společnost do zelených čísel (zisk v obou predikovaných letech) a tato varianta se tak jeví jako lepší řešení.

### 3.10 Přínosy změn

Předložené změny v zavedeném systému odměňování byly navrhovány především na základě výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření předloženého zaměstnancům společnosti. Lze tak předpokládat, že by provedení změn bylo přínosem pro společnost zejména v ohledu zvýšení spokojenosti a loajálnosti stávajících zaměstnanců. Zároveň by mohlo dojít k přilákání zaměstnanců nových.

Definování personální strategie do písemné podoby by jednoznačně stanovilo strategické cíle společnosti v této oblasti a každý zaměstnanec společnosti by byl s těmito cíli

seznámen a měl by jasný přehled o tom, kam se společnost ubírá v rámci řízení lidských zdrojů.

Absolvování kurzů vedoucích pracovníků a zavedení teambuildingových akcí by zajistě zlepšilo komunikaci a vztahy nejen na pracovišti, ale i mimo něj. Zaměstnanci by se blíže poznali a stmelili kolektiv, díky čemuž by pak panovala příjemnější atmosféra na pracovišti.

Kromě toho zavedení nových informačních míst i mimo hlavní budovu zajistí lepší informovanost dělníků o aktuálním dění ve společnosti.

Rozšíření nabídky stávajících benefitů by mohlo přinést pozitiva v podobě stabilizace stávajících zaměstnanců, kteří budou spokojenější a nebudou uvažovat o odchodu ze společnosti, čímž bude zachována nízká míra fluktuace. Zároveň může dojít k získání konkurenční výhody mezi zaměstnavateli na trhu práce a k přilákání nových uchazečů o zaměstnání.

Obnovení možnosti účasti na kurzech cizích jazyků by zvýšilo odbornou jazykovou úroveň zaměstnanců a eliminovalo případné komunikační bariéry se zahraničními zákazníky. Intenzivní komunikace a vztahy se zákazníky jsou klíčovou hodnotou pro společnost a proto je potřeba investovat do školení v této oblasti. Současně dojde na straně zaměstnanců k uspokojení potřeby seberealizace a budou si při komunikaci se zákazníky jistější.

Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování přinese zaměstnavateli zpětnou vazbu na danou problematiku s možností reakce na připomínky zaměstnanců, což může celkově zlepšit oblast řízení lidských zdrojů. Tím bude projeven zájem o názor samotných zaměstnanců a může tak být ovlivněn i jejich postoj k práci.

Zavedení náborového příspěvku a odměny za doporučení by rozšířilo klasické metody nábory zaměstnanců, čímž by mohlo dojít k přilákání nových zaměstnanců potřebných k optimalizaci jejich celkového počtu a vyřešil by se tak problém s nedostatkem zaměstnanců dělnické profese.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo za pomoci analýzy současného stavu ve vybrané společnosti předložit návrhy změn stávajícího systému odměňování, které by mohly napomoci k získání konkurenční výhody mezi zaměstnavateli na trhu práce, čímž by došlo k přilákání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Zároveň by u stávajících zaměstnanců mohlo dojít ke zvýšení jejich spokojenosti a loajality. Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou, analytickou a návrhovou.

Teoretická část byla zpracována na základě literární rešerše, kde byly vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Kromě samostatného odměňování zaměstnanců byla pozornost věnována také komunikaci se zaměstnanci a pracovní spokojenosti, které s problematikou odměňování úzce souvisí. Tyto poznatky jsou východiskem pro pochopení následujících částí práce.

V analytické části byl hodnocen současný systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, včetně vnitřních a vnějších vlivů působících na daný systém. Součástí analýzy současného stavu byl také řízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Z takto zjištěných informací byly nalezeny nedostatky v oblasti komunikace a vztahů na pracovišti, zaměstnaneckých benefitů a vzdělávání. Také bylo zjištěno, že ve společnosti nebyla doposud zjišťována spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a dalším problémem je také nedostatek zaměstnanců dělnické profese.

V návrhové části vzešlo ze zjištěných nedostatků několik návrhů na možné změny v současném systému odměňování. Nejprve bylo společnosti doporučeno definování personální strategie do písemné podoby. Z oblasti komunikace a vztahů na pracovišti se změny týkaly absolvování kurzů vedoucích zaměstnanců v rámci komunikace se svými podřízenými. Pro stmelení kolektivu a vybudování lepších vztahů mezi samotnými spolupracovníky bylo navrženo organizování víkendové teambuildingové akce pro všechny zaměstnance společnosti ve spolupráci s odborovou organizací, která vlastní areál tábora v rekreačním středisku. Dále bylo navrženo zavedení nových informačních míst na pracovištích zaměstnanců dělnické profese, kteří nejsou aktuálně dostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých benefitů. Samotná oblast zaměstnaneckých benefitů objevila nedostatek v podobě nespokojenosti s jejich aktuální

nabídkou, a proto bylo navrženo zavedení nových benefitů, o které mají zaměstnanci skutečně zájem – příspěvek na dovolenou, sick days a příspěvek na dopravu. Tím by mohlo dojít ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců, ale i k přilákání nových uchazečů o zaměstnání. V oblasti vzdělávání došlo k návrhu znovuoobnovení možnosti účasti na jazykových kurzech pro zaměstnance, kteří aktivně využívají cizí jazyky pro komunikaci se zákazníky. Spokojenost zaměstnanců s odměňováním nebyla ve společnosti doposud zjišťována, z čehož vyplynul další návrh v podobě pravidelného zjišťování spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování s možností využití dotazníku použitého pro tuto práci. Z vyhodnocených dotazníků by mohla společnost obratem reagovat na případnou nespokojenost zaměstnanců a pozměňovat strategii odměňování dle aktuálních potřeb. K získání chybějících zaměstnanců bylo navrženo zavedení náborového příspěvku a odměny za doporučení, čímž by mohlo dojít k přilákání nových zaměstnanců potřebných k optimalizaci celkového počtu zaměstnanců ve společnosti.

Poté již došlo k vyčíslení celkových nákladů na předložené změny a byl vytvořen časový harmonogram činností, aby bylo pro společnost snadné tyto změny řídit. Následovalo ekonomické zhodnocení předložených návrhů a jejich možný dopad na výsledek hospodaření společnosti a byly také identifikovány přínosy těchto změn.

Rozhodnutí o možnosti realizace některého z návrhů je již zcela na vedení společnosti, kterému tímto děkuji za spolupráci.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ. *Rozhovor*. ABC, a. s. 21. 9. 2020.
- (2) SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. 61 s. ISBN 978-80-245-1819-0.
- (3) MACHI, Lawrence A. a Brenda T. MCEVOY. *The Literature Review: Six Steps to Success* [online]. 3rd ed. Thousand Oaks: Corwin Press, 2016 [cit. 2021-04-14]. ISBN 9781506336244. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=b3lZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=b3lZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)
- (4) Jaké bankrotní a bonitní modely ve FinAnalysis najdete. *Finanalysis.cz* [online]. © 2000–2021 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- (5) Ukazatele produktivity a vybavenosti práce. *Analyzujaproved.cz* [online]. © 2010 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_2975&p2=CultureOID\\_INT\\_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed)
- (6) Time Series Regression. *Mathworks.com* [online]. © 1994-2021 [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <https://www.mathworks.com/discovery/time-series-regression.html>
- (7) ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ, Iva. *Základy pedagogiky*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Vydavatelství VŠCHT Praha, 2008. 315 s. ISBN 978-80-7080-690-6.
- (8) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- (9) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (10) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.
- (11) BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7., dopl. a podstatně přeprac. vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. 477 s. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-667-8.

- (12) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.
- (13) TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada Publishing, 2018. 195 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-3471-2.
- (14) BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ a kol. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-120-8.
- (15) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- (16) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (17) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (18) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (19) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (20) ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2014. 551 s. ISBN 978-80-7263-887-1.
- (21) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
- (22) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- (23) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (24) MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- (25) FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 217 s. ISBN 978-80-7552-714-1.
- (26) PŘIB, Jan. Nárokové a nenárokové složky odměny zaměstnance. In: *pravniprostor.cz* [online]. Ostrava: 8. 12. 2016 [cit 2020-11-8]. Dostupné z:

<https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/narokove-a-nenarokove-slozky-odmeny-zamestnance>

- (27) BUKOVJAN, Petr. Nenárokové složky mzdy. In: *petrbukovjan.cz* [online]. Brno: 2. 6. 2018 [cit 2020-11-8]. Dostupné z: <http://petrbukovjan.cz/nenarokove-slozky-mzdy/>
- (28) HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- (29) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 241 s. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.
- (30) DULEBOHN, James H., Janice C. MOLLOY, Shaun M. PICHLER a kol. Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review* [online]. Elsevier, 2009, 19 (2), 86–103 [cit. 2020-11-11]. DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.10.001. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482208000831>
- (31) KUBÍČKOVÁ, Alice a Veronika PATÁKOVÁ. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. In: *praceamzda.cz* [online]. Praha: 26. 1. 2018 [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>
- (32) PTÁČKOVÁ MÍSAŘOVÁ, Petra a Milena OTAVOVÁ. *Daň z příjmů srozumitelně*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2015. 168 s. ISBN 978-80-7418-243-3.
- (33) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- (34) HŮRKA, Petr a Karel ELIÁŠ. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 1. 2014*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.
- (35) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (36) BHARDWAJ, Atishree, Swati MISHRA a Trilok Kumar JAIN. An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry. *Materials Today: Proceedings* [online]. Elsevier, 2020 [cit. 2020-11-10]. DOI:

- 10.1016/j.matpr.2020.04.783. ISSN 2214-7853. Dostupné z:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320334374>
- (37) *Kolektivní smlouva na rok 2020*. ABC, a. s. 2020.
  - (38) VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ. *Rozhovor*. ABC, a. s. 23. 10. 2020.
  - (39) CONTROLLER. *E-mail*. ABC, a. s. 7. 4. 2021.
  - (40) VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ. *Rozhovor*. ABC, a. s. 15. 1. 2021.
  - (41) OBCHODNÍ REFERENT PRO TUZEMSKO. *Rozhovor*. ABC, a. s. 19. 3. 2021.
  - (42) OBCHODNÍ REFERENT PRO TUZEMSKO. *Rozhovor*. ABC, a. s. 8. 4. 2021.
  - (43) *Příručka kvality*. ABC, a. s. 2018.
  - (44) *Výroční zpráva za rok 2019*. ABC, a. s. 2019.
  - (45) *Pracovní řád*. ABC, a. s. 2019.
  - (46) VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ. *E-mail*. ABC, a. s. 15. 3. 2021.
  - (47) CONTROLLER. *E-mail*. ABC, a. s. 15. 3. 2021.
  - (48) *Výroční zpráva za rok 2016*. ABC, a. s. 2016.
  - (49) *Výroční zpráva za rok 2017*. ABC, a. s. 2017.
  - (50) *Výroční zpráva za rok 2018*. ABC, a. s. 2018.
  - (51) 70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis. *Finanalysis.cz* [online].  
 © 2000–2021 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
  - (52) PŘEDSEDA ODBOROVÉ ORGANIZACE. *E-mail*. ABC, a. s. 15. 4. 2021.
  - (53) *Organizační řád*. ABC, a. s. 2019.
  - (54) VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013.  
 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.
  - (55) MISTR ÚSEKU DOS. *Rozhovor*. ABC, a. s. 15. 1. 2021.
  - (56) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel v regionech soudržnosti, krajích  
 a okresech České republiky k 1. 1. 2020. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-25].  
 Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/documents/10180/121739326/1300722001.pdf/3554a4b2-118f-46ae-9105-8764faa1d6eb?version=1.1>
  - (57) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj obyvatelstva v krajích České republiky –  
 2019. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z:



- <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/vyvoj-obyvatelstva-v-krajich-ceske-republiky-2019>
- (58) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&sp=A&pvo=DEM02&str=v4>
- (59) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Trh práce v ČR - časové řady - 1993-2019. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-vek-a-vzdelani-populace-2wvzpeyb7h>
- (60) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry-vyhledavani&z=T&f=TABULKA&katalog=all&sp=A&vyhltext=z%25C3%25A1kladn%25C3%25AD%2Bcharakteristiky&bkv=esOha2xhZG7DrSBjaGFyYWt0ZXJpc3Rpa3k.&pvo=ZAM01-A&c=v3%7E6\\_\\_RP2020QP4&str=v178](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry-vyhledavani&z=T&f=TABULKA&katalog=all&sp=A&vyhltext=z%25C3%25A1kladn%25C3%25AD%2Bcharakteristiky&bkv=esOha2xhZG7DrSBjaGFyYWt0ZXJpc3Rpa3k.&pvo=ZAM01-A&c=v3%7E6__RP2020QP4&str=v178)
- (61) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2017. In: *mpsv.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/anal2017.pdf/449c27ea-e9d3-77d0-07eb-40b0acf074e7>
- (62) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2018. In: *mpsv.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/anal2018.pdf/760053b9-9f64-b616-5453-2447ee935b7e>
- (63) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2019. In: *mpsv.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/1736728/Anal%C3%BDza+-+text.pdf/7f60fc4c-1ce3-b887-94e7-493d2dd1869c>

- (64) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce (stav k 31. 12.). In: *czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF\\_M%7EF\\_Z%7EF\\_R%7EF\\_P%7E\\_S%7E5972\\_null\\_null\\_&katalog=all&str=v170&c=v3~3\\_\\_RP2020](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E5972_null_null_&katalog=all&str=v170&c=v3~3__RP2020)
- (65) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 31. březnu 2021. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-breznu-2021>
- (66) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. In: *mpsv.cz* [online]. [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/analyza-poptavky-po-pracovni-sile-a-nabidky-pracovni-sily>
- (67) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice - za 1. pololetí 2020. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-za-1-pol-2020?fbclid=IwAR3oWj\\_3-k1cP03ab95veZvTOQeJlr6Vl8yKZFVtShlROPo73uKqrha5xBw](https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-za-1-pol-2020?fbclid=IwAR3oWj_3-k1cP03ab95veZvTOQeJlr6Vl8yKZFVtShlROPo73uKqrha5xBw)
- (68) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné hrubé měsíční mzdy a medián měsíčních hrubých mezd. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=MZD001D320201C&vyhltext=cz-isco&bkv=Y3otaXNjbw..&z=T&f=TABULKA&katalog=all&c=v33~3\\_\\_RP2019&u=v360\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=MZD001D320201C&vyhltext=cz-isco&bkv=Y3otaXNjbw..&z=T&f=TABULKA&katalog=all&c=v33~3__RP2019&u=v360__VUZEMI__97__19)
- (69) BUREŠ, Michal. Kdo dostává v ČR průměrnou mzdu? In: *finance.cz* [online]. Praha: 15. 1. 2019 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/514154-prumerna-mzda-2018-cr-nemecko-rakousko/>
- (70) INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU. Mzdová sféra ČR. In: *Ispv.cz* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>
- (71) V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů. *Trexima.cz* [online]. Zlín: TREXIMA, spol. s r. o., 2019 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z:

- <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>
- (72) Platy, benefity, top pozicie - Pardubický kraj. *Platy.cz* [online]. © 1997-2021 [cit. 2021-04-26]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/de/partner/region/pardubicky-kraj>
- (73) TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita. *Grafton.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-26]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-ramec-zakona-a-flexibilita>
- (74) *Výroční zpráva za rok 2019*. XY CZ, s. r. o. 2019.
- (75) *Výroční zpráva za rok 2019*. WK, s. r. o. 2019.
- (76) XY CZ, s. r. o. *Jobs.cz* [online]. © 1996–2021 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/>
- (77) WK, s. r. o. *Jobs.cz* [online]. © 1996–2021 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/>
- (78) BĚHOUNEK, Pavel. Daňový balíček 2021. In: *behounek.eu* [online]. Praha: 8. 3. 2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/danovy-balicek/>
- (79) BĚHOUNEK, Pavel. Zrušení superhrubé mzdy. In: *behounek.eu* [online]. Praha: 14. 1. 2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/superhruba-mzda-2019/>
- (80) BĚHOUNEK, Pavel. Minimální mzda. In: *behounek.eu* [online]. Praha: 19. 1. 2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/minimalni-mzda/>
- (81) Náhrada mzdy a nemocenská 2021. *Finance.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/nemocenska-a-nahrada-mzdy/pruvodce-nahradou-mzdy-a-nemocenskou/>
- (82) Manažerské rozhovory - klíč ke komunikaci s podřízenými. *Gradua.cz* [online]. © 2015 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/manazerske-rozhovory-klic-ke-komunikaci-s-podrizenymi.html>

- (83) Manažerské dovednosti. *Nakurzy.cz* [online]. © 1999 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.nakurzy.cz/kurzy/55479/manazerske-dovednosti-chrudim>
- (84) Efektivní komunikace mezi vedoucím a pracovníky ve výrobě. *Cadetgo.cz* [online]. © 2014 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: [https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/36\\_efektivni-komunikace-mezi-vedoucim-a-pracovniky-ve-vyrobe.html](https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/36_efektivni-komunikace-mezi-vedoucim-a-pracovniky-ve-vyrobe.html)
- (85) Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům. *Vox.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.vox.cz/rizeni-lidskych-zdroju/seminar-manazerske-dovednosti-aneb-jak-vest-a-motivovat-lidi-k-vyssim-vykonum-0048.htm>
- (86) Vyhláška č. 589/2020 Sb. o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad ze dne 21. prosince 2020.
- (87) OBCHODNÍ REFERENT PRO TUZEMSKO. *Rozhovor. ABC*, a. s. 23. 3. 2021.
- (88) Prezence: nástěnky: korkové nástěnky. *Officedepot.cz* [online]. © 1996 - 2021 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.officedepot.cz/korkove-nastenky/>
- (89) SINECKÝ, Filip. Příspěvek zaměstnancům na dovolenou či rekreaci. In: *portal.pohoda.cz* [online]. 15. 7. 2015 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnancum-na-dovolenou-ci-rekreaci/>
- (90) LANDWEHRMANN, Tereza. Je ti nevolno? Vezmi si volno. Aneb sick days. In: *epravo.cz* [online]. Praha: 22. 2. 2018 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>
- (91) BĚHOUNEK, Pavel. Karenční doba od 1. 7. 2019 zrušena. In: *behounek.eu* [online]. Praha: 8. 2. 2019 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/zruseni-karencni-doby/>
- (92) Služby: online výuka. *Presto-skola.cz* [online]. © 2020 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.presto-skola.cz/online-vyuka-s-lektorem>
- (93) Papíry do tiskáren: kancelářské. *Gigaprint.cz* [online]. © 2020 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.gigaprint.cz/papir-do-tiskarny.html?type=201>

- (94) HOUSER, Pavel. Náborový příspěvek? Běžně desítky, výjimečně i stovky tisíc korun. In: *Itbiz.cz* [online]. 3. 8. 2017 [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/tiskove-zpravy/naborovy-prispevek-bezne-desitky-vyjimecne-i-stovky-tisic-korun>
- (95) BRŮHA, Dominik. Náborové příspěvky by měly fungovat na věrnostním principu. In: *Tribune.cz* [online]. 9. 11. 2009 [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://www.tribune.cz/clanek/15566-naborove-prispevky-by-mely-fungovat-na-vernostnim-principu>
- (96) NOSEK, Michal. Dobrý přivýdělek. Za doporučení nového kolegy dávají firmy zaměstnancům desetitisíce. In: *E15.cz* [online]. 22. 8. 2019 [cit. 2021-04-26]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/dobry-privydelek-za-doporuceni-noveho-kolegy-davaji-firmy-zamestnancum-desetitisice-1361659>
- (97) Pandemie změnila mentalitu pracovníků a jejich přístup k zaměstnavateli. *Randstad.cz* [online]. © 2020 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/hr-trendy/trh-prace/pandemie-zmenila-mentalitu-pracovniku-a-jejich-pristup-k-zamestnavateli/>
- (98) ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. Fluktuace zaměstnanců. In: *Cssz.cz* [online]. [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://data.cssz.cz/graf-fluktuace-zamestnancu-cssz>



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

SZ	Sociální zabezpečení
ZP	Zdravotní pojištění
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IČO	Identifikační číslo
VD	Výrobní dělník
RD	Režijní dělník
THP	Technicko-hospodářský pracovník
DOS	Dřevoobráběcí stroje
SKL	Sklíčidla
NV	Nová výroba
HR	Human Resources
PO	Požární ochrana
EKO	Ekologie
INV	Investice
ČR	Česká republika
PK	Pardubický kraj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
ZDP	Zákon o daních z příjmů





## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Počet zaměstnanců společnosti v letech 2016–2020 .....	70
Graf č. 2: Nemocnost zaměstnanců v letech 2016–2020.....	75
Graf č. 3: Fluktuace zaměstnanců v letech 2016–2020 .....	76
Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců .....	79
Graf č. 5: Vývoj uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce .....	88
Graf č. 6: Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti v ČR a v PK k 1. pololetí 2016–2020 .....	90
Graf č. 7: Fluktuace zaměstnanců v ČR v letech 2016–2020.....	91
Graf č. 8: Porovnání nemocnosti .....	103
Graf č. 9: Porovnání fluktuace.....	103
Graf č. 10: Porovnání průměrných mezd a produktivity práce za rok 2019 s konkurenčními společnostmi .....	105
Graf č. 11: Srovnání mezd dělníků společnosti ABC, a. s. s průměrem v Pardubickém kraji .....	106
Graf č. 12: Srovnání mezd THP společnosti ABC, a. s. s průměrem v Pardubickém kraji .....	107
Graf č. 13: Pohlaví respondentů .....	V
Graf č. 14: Věková struktura respondentů .....	VI
Graf č. 15: Délka zaměstnání respondentů .....	VI
Graf č. 16: Respondenti dle druhu práce .....	VII
Graf č. 17: Respondenti dle pracovního úseku .....	VII
Graf č. 18: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	VIII
Graf č. 19: Povědomí respondentů o tvorbě a složkách mzdy.....	IX
Graf č. 20: Spokojenost respondentů se základní složkou mzdy.....	IX
Graf č. 21: Spokojenost respondentů s pohyblivou složkou mzdy.....	X
Graf č. 22: Spokojenost respondentů s celkovou mzdou.....	X
Graf č. 23: Přednost vyšší mzdy bez možnosti využití zaměstnaneckých benefitů.....	XI

Graf č. 24: Spokojenost respondentů s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů.	XII
Graf č. 25: Významnost současně nabízených zaměstnaneckých benefitů .....	XIII
Graf č. 26: Přehled o současně nabízených zaměstnaneckých benefitech .....	XIII
Graf č. 27: Preference nových zaměstnaneckých benefitů .....	XIV
Graf č. 28: Využívání dalšího rozvoje a vzdělávání .....	XV
Graf č. 29: Spokojenost respondentů se vzděláváním a rozvojem ve společnosti .....	XV
Graf č. 30: Důležitost způsobů motivace .....	XVI
Graf č. 31: Vztah a kvalita komunikace s nadřízenými .....	XVII
Graf č. 32: Vztah a kvalita komunikace se spolupracovníky .....	XVII
Graf č. 33: Spokojenost respondentů se zavedeným systémem odměňování .....	XVIII
Graf č. 34: Úvaha respondentů o změně zaměstnavatele .....	XVIII

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model celkové odměny .....	28
Obrázek č. 2: Rozdělení zaměstnaneckých výhod z daňového hlediska .....	34
Obrázek č. 3: Přehled současného systému odměňování dle konceptu celkové odměny .....	54
Obrázek č. 4: Organizační struktura ABC, a. s. ....	69
Obrázek č. 5: Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře v ČR v roce 2019 ....	93
Obrázek č. 6: Nejčastěji poskytované benefity v Pardubickém kraji v roce 2019 .....	94
Obrázek č. 7: Vyhodnocení současného systému odměňování dle konceptu celkové odměny.....	109



## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny .....	27
Tabulka č. 2: Mzdové formy u jednotlivých skupin zaměstnanců .....	40
Tabulka č. 3: Mzdové tarify pro osmi hodinovou pracovní dobu .....	41
Tabulka č. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců ABC, a. s. ....	45
Tabulka č. 5: Hodnota zaměstnaneckých poukázek v závislosti na počtu odpracovaných let .....	47
Tabulka č. 6: Výše odměn k pracovním jubileím a při odchodu do starobního či invalidního důchodu .....	48
Tabulka č. 7: Vyčíslení nákladů na současný systém odměňování v roce 2020 .....	55
Tabulka č. 8: Vyhodnocení dotazníku .....	60
Tabulka č. 9: Vývoj celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v letech 2016–2020 .....	64
Tabulka č. 10: Výpočet indexu IN05 pro společnost ABC, a. s. ....	66
Tabulka č. 11: Plánovaný a skutečný počet zaměstnanců k 31. 12. 2020 .....	71
Tabulka č. 12: Věková struktura zaměstnanců .....	72
Tabulka č. 13: Rozdělení zaměstnanců dle místa jejich bydliště .....	73
Tabulka č. 14: Stav počtu zaměstnanců podle typu pracovního poměru.....	74
Tabulka č. 15: Stav počtu zaměstnanců podle délky trvání pracovního poměru .....	74
Tabulka č. 16: Vývoj vybraných ukazatelů produktivity v letech 2016–2020.....	76
Tabulka č. 17: Kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovníky .....	78
Tabulka č. 18: Vývoj počtu obyvatelstva dle věku.....	83
Tabulka č. 19: Vývoj počtu obyvatelstva dle vzdělání .....	84
Tabulka č. 20: Vývoj počtu ekonomicky aktivních osob .....	85
Tabulka č. 21: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let.....	86
Tabulka č. 22: Vývoj zaměstnanosti dle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO .....	87
Tabulka č. 23: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti .....	88

Tabulka č. 24: Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst v Pardubickém kraji .....	89
Tabulka č. 25: Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích ve společnosti ABC, a. s. v Pardubickém kraji v letech 2018–2021 .....	89
Tabulka č. 26: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a v Pardubickém kraji.....	92
Tabulka č. 27: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců dle tříd CZ-ISCO v Pardubickém kraji .....	92
Tabulka č. 28: TOP 10 nejžádanějších benefitů ze strany zaměstnanců.....	95
Tabulka č. 29: Hodnoty základních ukazatelů u konkurentů za rok 2019 .....	96
Tabulka č. 30: Zaměstnanecké benefity poskytované konkurenčními společnostmi .....	97
Tabulka č. 31: Srovnání poskytovaných benefitů s konkurenčními společnostmi .....	108
Tabulka č. 32: Návrhy změn k jednotlivým zjištěným nedostatkům v systému odměňování .....	111
Tabulka č. 33: Celkové náklady na jednotlivé kurzy pro vedoucí zaměstnance.....	116
Tabulka č. 34: Náklady na pořádání mimopracovní akce (teambuilding) .....	118
Tabulka č. 35: Navrhovaná výše příspěvku na dovolenou podle délky trvání pracovního poměru.....	121
Tabulka č. 36: Celková výše nákladů na příspěvek na dovolenou v roce zavedení .....	122
Tabulka č. 37: Předpokládaný vývoj počtu zaměstnanců v následujících 5 letech.....	123
Tabulka č. 38: Celková výše nákladů na příspěvek na dovolenou v jednotlivých letech .....	124
Tabulka č. 39: Výše nákladů na 3 dny sick days na 1 VD, 1 RD a 1 THP .....	125
Tabulka č. 40: Výše nákladů vynaložených na sick days v Kč.....	126
Tabulka č. 41: Třídy vzdálenosti dojezdu do zaměstnání .....	127
Tabulka č. 42: Výše měsíčního příspěvku na dopravu pro obě dojezdové třídy .....	127
Tabulka č. 43: Celková výše měsíčních a ročních nákladů na příspěvek na dopravu ..	128
Tabulka č. 44: Cena za jednotlivé jazykové kurzy.....	129
Tabulka č. 45: Celková výše nákladů na jazykové kurzy .....	130
Tabulka č. 46: Celkové náklady na náborový příspěvek .....	132

Tabulka č. 47: Celkové náklady na odměnu za doporučení .....	133
Tabulka č. 48: Shrnutí celkových nákladů navrhovaných změn .....	134
Tabulka č. 49: Harmonogram zavádění navržených změn.....	135
Tabulka č. 50: Možný vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření při zavedení změn v roce 2021.....	136
Tabulka č. 51: Možný vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření při odložení změn na rok 2022 .....	137





## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti .....	I
Příloha č. 2: Grafické a slovní vyhodnocení výsledků dotazníku.....	V



## **Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Dotazník spokojenosti pro zaměstnance společnosti ABC, a. s.**

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Štercová a jsem studentkou 5. ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto **anonymního** dotazníku, který slouží jako podklad pro zpracování mé diplomové práce s názvem „Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh jeho změn“.

Předem Vám děkuji za Váš čas a vyjádření vlastního názoru k dané problematice.

Označte prosím jednu vybranou odpověď křížkem.

#### **OBECNÉ INFORMACE**

1. Jaké je Vaše pohlaví?

☐ muž      ☐ žena

2. Kolik Vám je let?

☐ do 20 let    ☐ 21–30 let    ☐ 31–40 let    ☐ 41–50 let    ☐ 51–60 let

☐ více jak 60 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

☐ méně než 1 rok      ☐ 1 rok až 3 roky      ☐ nad 3 roky až 5 let

☐ nad 5 let až 10 let      ☐ nad 10 let

4. Do jaké skupiny zaměstnanců spadáte?

☐ THP      ☐ výrobní dělník      ☐ režijní dělník

5. V jakém úseku pracujete?

☐ ekonomický      ☐ DOS      ☐ SKL      ☐ nová výroba

6. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ základní a bez vzdělání      ☐ vyučení bez maturity      ☐ vyučení s maturitou

☐ středoškolské s maturitou      ☐ vyšší odborné      ☐ vysokoškolské

## PENĚŽNÍ ODMĚNY

7. Víte, jakým způsobem je tvořena a z jakých částí se skládá Vaše mzda?
- ☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne
8. Jste spokojen/a se základní složkou mzdy, tj. hodinový či měsíční mzdový tarif, měsíční individuální smluvní mzda?
- ☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne
9. Jste spokojen/a s pohyblivou složkou mzdy, tj. osobní ohodnocení, prémie, příplatky...?
- ☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne
10. Jste celkově spokojen/a se mzdou?
- ☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne
11. Dal/a byste přednost vyšší mzdě bez možnosti využití zaměstnaneckých benefitů?
- ☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne

## ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

12. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, které Vám společnost poskytuje?
- ☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne
13. Jsou pro Vás současně nabízené zaměstnanecké benefity významné?

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Týden dovolené navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké poukázky (Flexi Passy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměny při významných jubileích (pracovní jubilea, odchod do starobního či invalidního důchodu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek k narození dítěte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýhodněné tarify od mobilního operátora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Máte jasný přehled o současně nabízených zaměstnaneckých benefitech?

- ☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne

15. Které z uvedených zaměstnaneckých benefitů byste uvítali jako nové? Další případně dopište níže.

*Vyberte či dopište prosím maximálně 2 benefity.*

- ☐ Sick days (dny zdravotního volna)  
☐ Home office – pouze pro THP  
☐ Příspěvek na dovolenou  
☐ Příspěvek na dopravu  
☐ Automobil i pro soukromé účely  
☐ 13. mzda  
☐ Věcné dary  
☐ Jazykové kurzy  
☐ Zvýhodněné půjčky  
☐ Jiný benefit:.....

### VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

16. Využíváte možnost dalšího rozvoje a vzdělávání pro výkon práce (školení, kurzy...)?

- ☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne

17. Jste spokojen/a s možností dalšího rozvoje a vzdělávání, které Vám společnost umožňuje?

- ☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne

### PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

18. Jsou pro Vás důležité jednotlivé způsoby motivace při výkonu práce?

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Finanční ohodnocení za osobní výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala od nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konstruktivní kritika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýšení mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Jak hodnotíte vztah a kvalitu komunikace s nadřízenými?

☐ velmi dobrá      ☐ spíše dobrá      ☐ spíše špatná      ☐ špatná

20. Jak hodnotíte vztah a kvalitu komunikace se spolupracovníky?

☐ velmi dobrá      ☐ spíše dobrá      ☐ spíše špatná      ☐ špatná

21. Jste spokojen/a se zavedeným systémem odměňování ve společnosti?

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne

22. Přemýšlíte o změně zaměstnavatele?

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

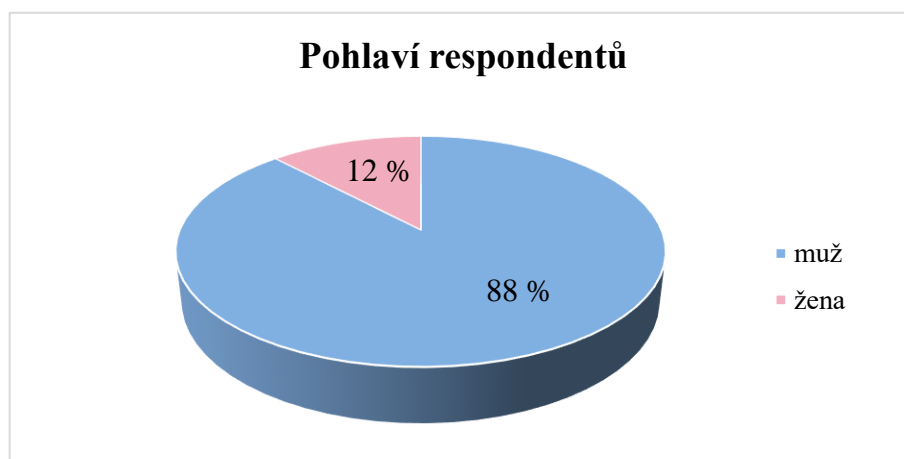
## **Příloha č. 2: Grafické a slovní vyhodnocení výsledků dotazníku** (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Obecné informace**

Prvních šest otázek sloužilo k získání základních informací o respondentech. Otázky se týkaly pohlaví, věku, délky zaměstnání, druhu skupiny zaměstnanců, pracovního úseku a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů.

#### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

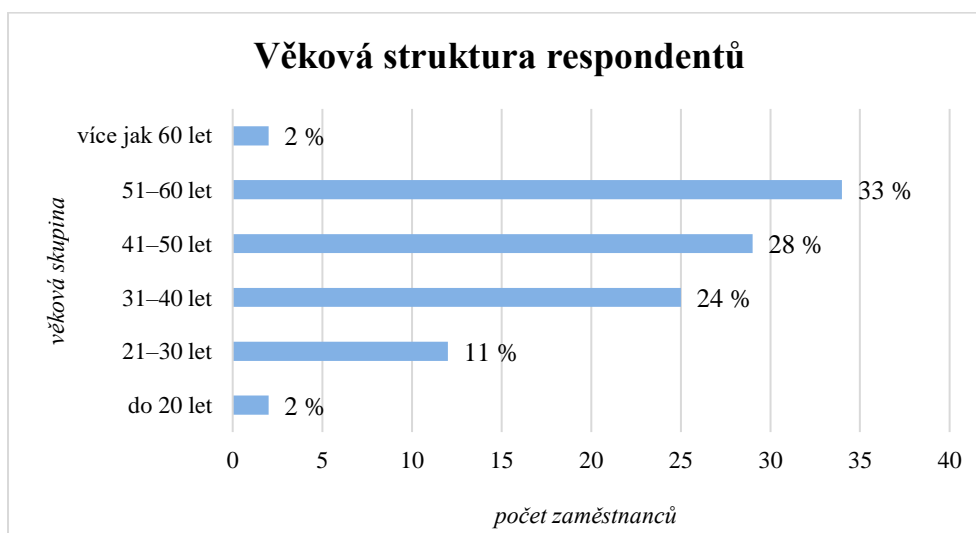
Z celkového počtu 104 respondentů vyplnilo dotazník 92 mužů a 12 žen, což je v procentuálním vyjádření 88 % mužů a 12 % žen.



**Graf č. 13: Pohlaví respondentů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### **2. Kolik Vám je let?**

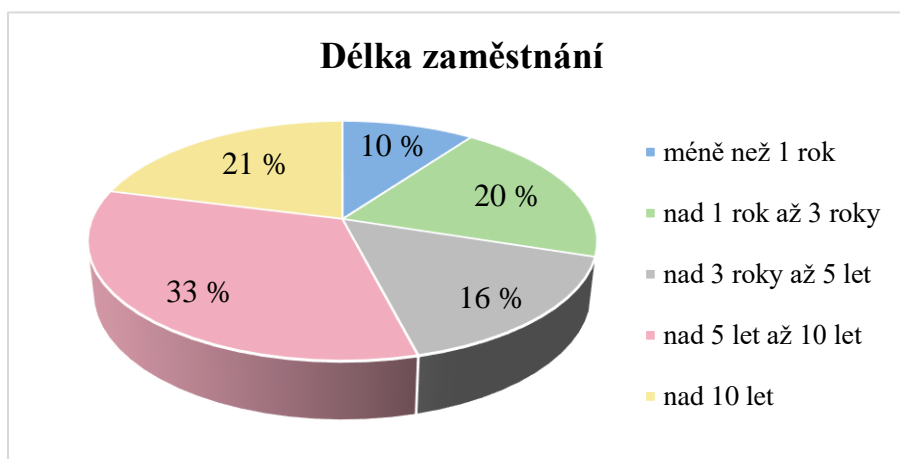
V grafu č. 14 je vyobrazena věková struktura respondentů. Nejpočetnější skupinu tvoří 34 respondentů (33 %) ve věku 51–60 let. Počty respondentů v dalších věkových skupinách se pak postupně snižují, čím mladší je věková skupina. Nejméně respondentů je ve věkové skupině do 20 let a nad 60 let, zde vyplnili dotazník 2 respondenti z každé skupiny.



**Graf č. 14: Věková struktura respondentů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Nejvíce respondentů (33 %) pracuje ve společnosti déle jak 5 let, horní hranice činí 10 let. Druhou nejpočetnější skupinou (21 %) jsou respondenti zaměstnaní ve společnosti již déle než 10 let. Téměř totožné procento (20 %) tvoří respondenti, kteří ve společnosti pracují déle než 1 rok, ale maximálně 3 roky. Nad 3 roky až 5 let je ve společnosti zaměstnáno 16 % respondentů. S 10 % respondentů má společnost uzavřenou pracovní smlouvu po dobu kratší než 1 rok.

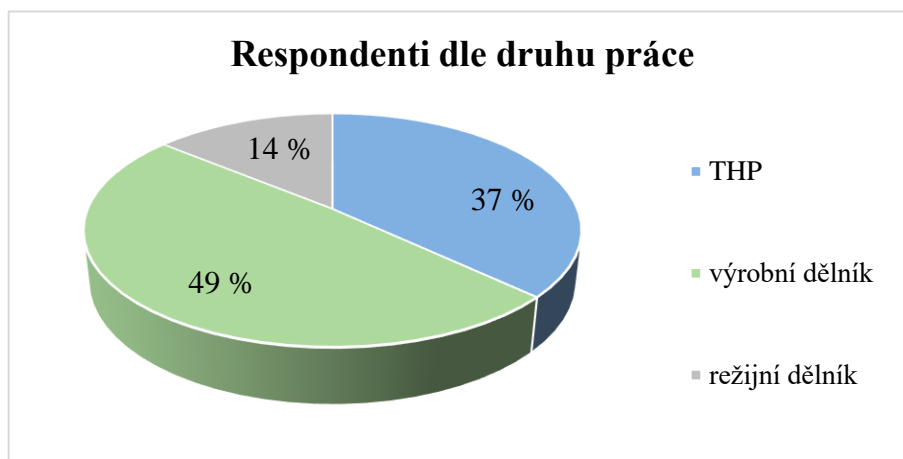


**Graf č. 15: Délka zaměstnání respondentů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



#### 4. Do jaké skupiny zaměstnanců spadáte?

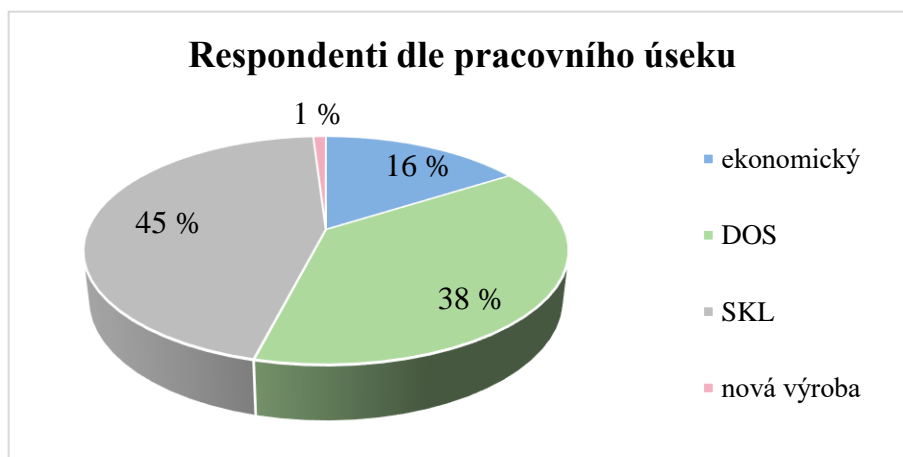
Nejvíce dotazovaných jsou výrobní dělníci, kteří tvoří téměř polovinu (49 %) celkového počtu respondentů. Respondenti s druhem práce THP zaujímají 37% podíl a nejmenší zastoupení mají režijní dělníci (14 %).



Graf č. 16: Respondenti dle druhu práce  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 5. V jakém úseku pracujete?

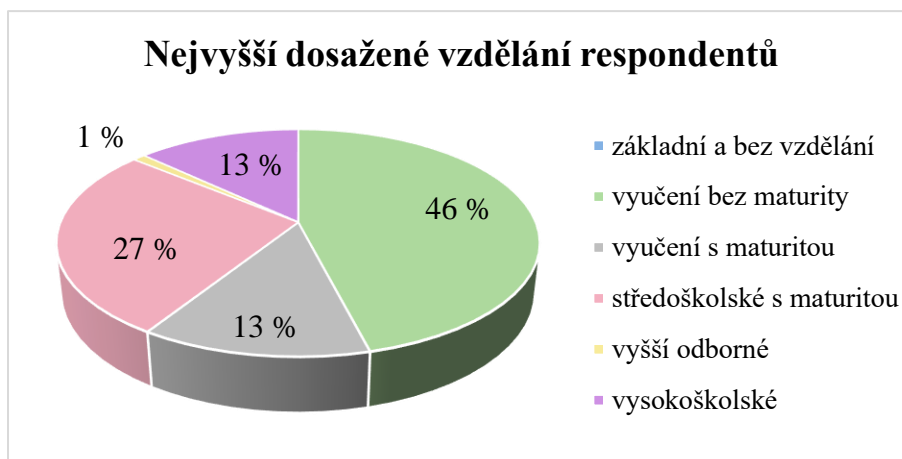
Nejvíce respondentů pracuje v úsecích DOS (38 %) a SKL (45 %), což jsou dva hlavní produkty společnosti a odehrává se zde klíčová část výroby. Dotazník vyplnilo také 16 % respondentů z ekonomického úseku a pouze 1 respondent je z úseku nové výroby.



Graf č. 17: Respondenti dle pracovního úseku  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 6. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Poslední otázka první části dotazníku se věnovala nejvyššímu dosaženému vzdělání respondentů. Největší zastoupení má 48 respondentů (46 %), kteří jsou vyučení bez maturity. Následuje 28 respondentů (27 %), kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou, 14 respondentů s vysokoškolským titulem (13 %) a 13 vyučených respondentů s maturitou (13 %). Jeden respondent dosáhl vyššího odborného vzdělání. Základní vzdělání zde není zastoupeno ani jedním respondentem.



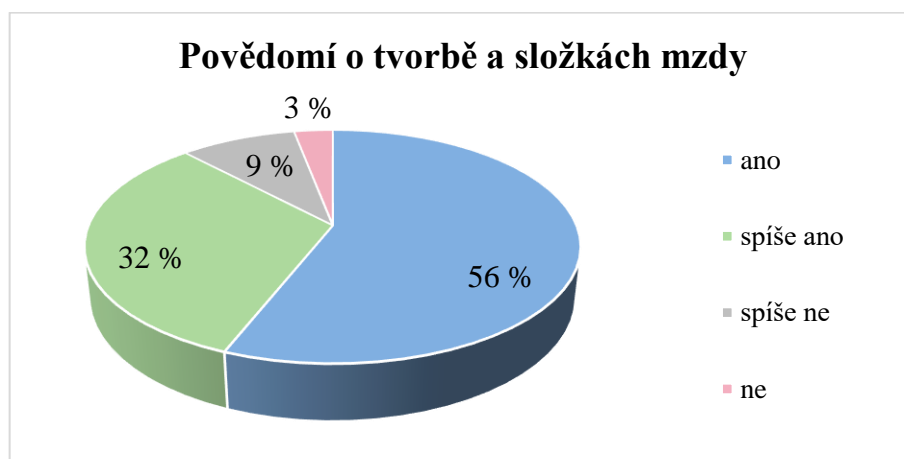
Graf č. 18: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Peněžní odměny

Druhá část dotazníku byla zaměřena na oblast peněžních odměn. Skládá se z 5 otázek, které by měly naznačit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svojí mzdou.

## 7. Víte, jakým způsobem je tvořena a z jakých částí se skládá Vaše mzda?

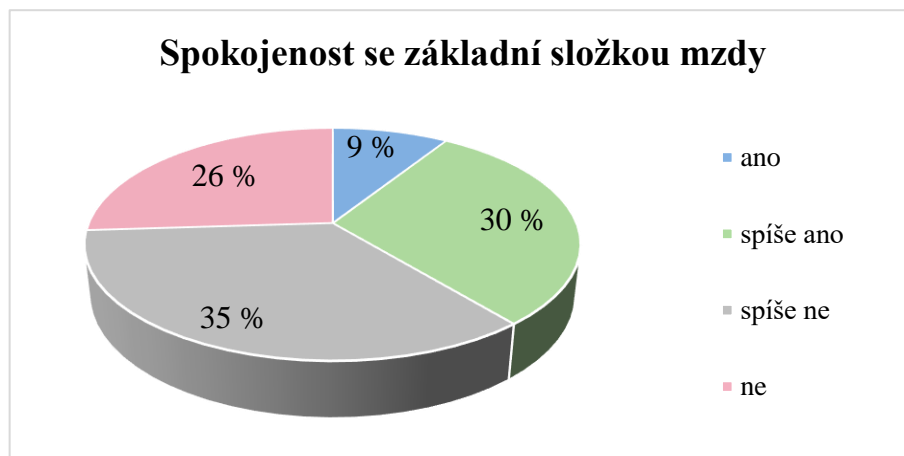
Z výsledků ohledně otázky týkající se povědomí respondentů o tvorbě a složkách mzdy je patrné, že převážná většina dotazovaných respondentů rozumí sestavení jejich mzdy. Je tomu tak u 88 % respondentů, kteří odpověděli buď „ano“ nebo „spíše ano“. Zbylá část respondentů, která tvoří 12% podíl, odpověděla „spíše ne“ nebo „ne“.



**Graf č. 19: Povědomí respondentů o tvorbě a složkách mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**8. Jste spokojen/a se základní složkou mzdy, tj. hodinový či měsíční mzdový tarif, měsíční individuální smluvní mzda?**

Se základní složkou mzdy, tedy tou pevně danou, je spokojeno 10 respondentů (9 %) a 31 respondentů (30 %) je spíše spokojeno. Naopak nespokojenost panuje celkem u 63 respondentů (61 %), přičemž nejčastěji odpovědělo 36 respondentů (35 %), že je spíše nespokojeno.

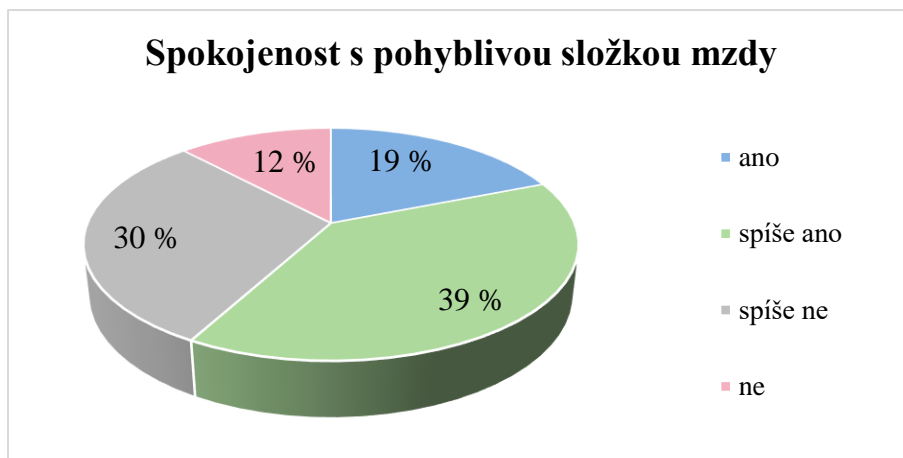


**Graf č. 20: Spokojenost respondentů se základní složkou mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**9. Jste spokojen/a s pohyblivou složkou mzdy, tj. osobní ohodnocení, prémie, příplatky...?**

S pohyblivou složkou mzdy, odvíjející se od pracovního výkonu, je oproti základní složce mzdy spokojeno více respondentů. Konkrétně je spokojeno 20 respondentů (19 %) a spíše

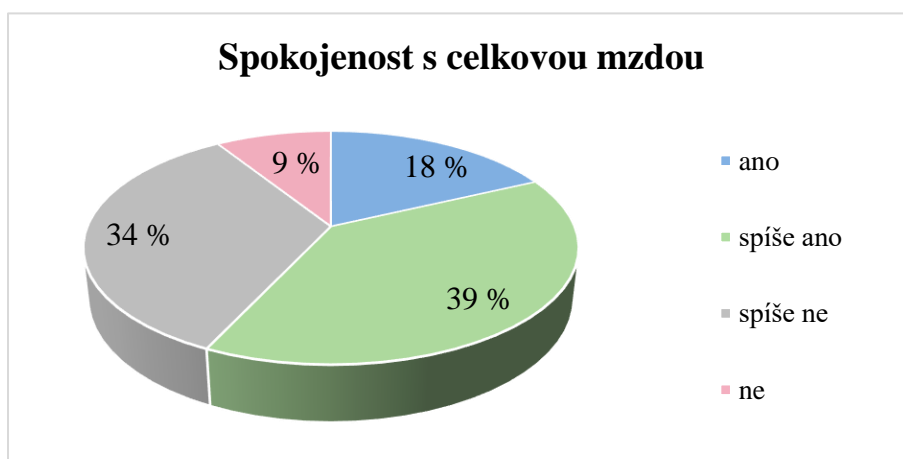
spokojeno je 41 respondentů (39 %). Spíše nespokojených je 31 respondentů (30 %) a 12 nespokojených respondentů (12 %).



**Graf č. 21: Spokojenost respondentů s pohyblivou složkou mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 10. Jste celkově spokojen/a se mzdou?

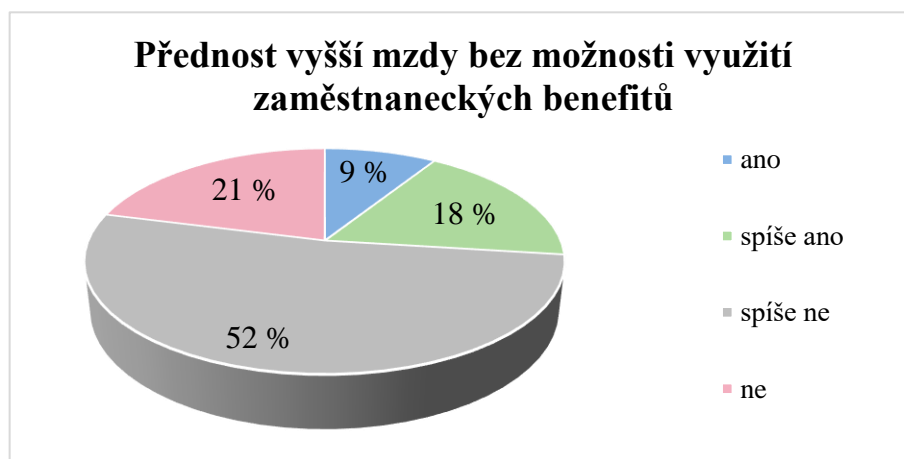
Z grafu č. 22 jasně vyplývá, že mírně převažují spokojení respondenti co se týče jejich celkové mzdy. S celkovou mzdou je spokojeno 19 respondentů (18 %) a 40 je spíše spokojeno (39 %). Menší polovina respondentů však není spokojena, konkrétně je spíše nespokojeno 35 respondentů (34 %) a nespokojeno je 10 respondentů (9 %).



**Graf č. 22: Spokojenost respondentů s celkovou mzdou**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 11. Dal/a byste přednost vyšší mzdě bez možnosti využití zaměstnaneckých benefitů?

V poslední otázce oblasti peněžních odměn byli respondenti dotázáni, zda by uvítali zvýšení mzdy, tedy zvýšení peněžní složky odměny, na úkor nabídky zaměstnaneckých benefitů. Tuto možnost by uvítalo 27 % respondentů. Převážil však názor 73 % respondentů, kteří by se nechtěli vzdát možnosti využití zaměstnaneckých benefitů kvůli navýšení mzdy. Z těchto výsledků vyplývá, že je pro téměř tři čtvrtiny respondentů nabídka zaměstnaneckých benefitů důležitým faktorem celkové odměny.



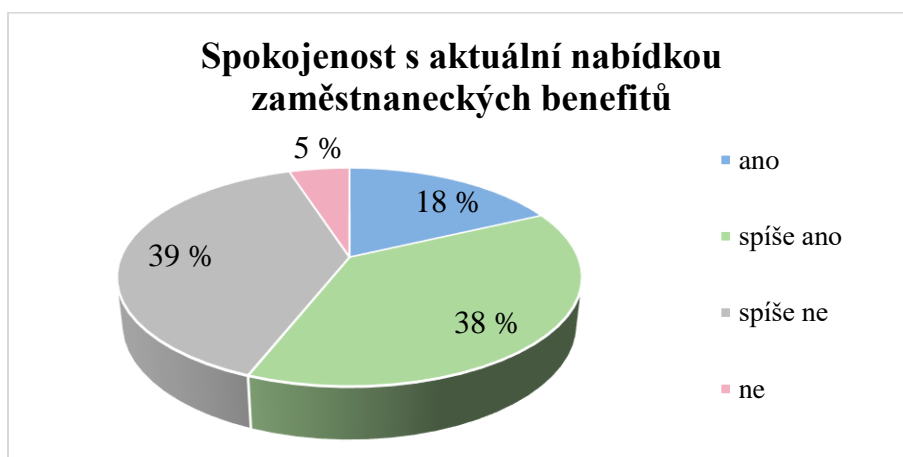
Graf č. 23: Přednost vyšší mzdy bez možnosti využití zaměstnaneckých benefitů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Zaměstnanecké výhody

Třetí část dotazníku obsahuje 4 otázky týkající se oblasti zaměstnaneckých benefitů. Je zde zjišťována spokojenost zaměstnanců s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů a také to, o jaké benefity by měli zaměstnanci skutečně zájem.

### 12. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, které Vám společnost poskytuje?

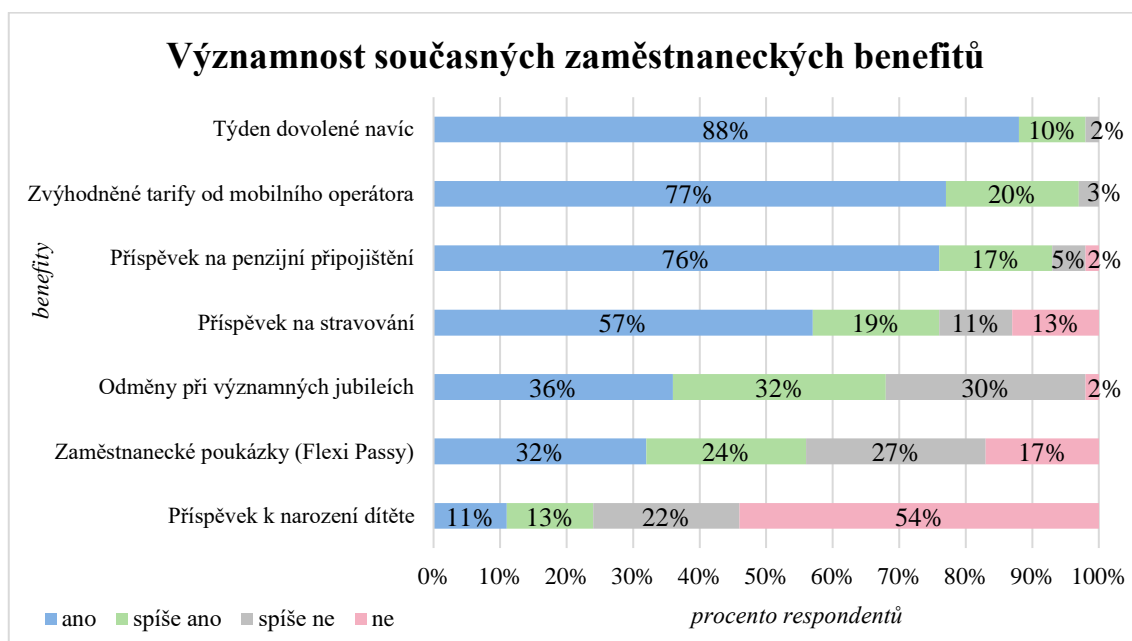
Společnost v současné době poskytuje svým zaměstnancům různé benefity, ať už peněžní či nepeněžní (viz podkapitola 2.1.2). Proto byla respondentům položena otázka, zda jsou spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. S nabídkou zaměstnaneckých benefitů vyjádřilo spokojenost 19 respondentů (18 %) a spíše spokojeno je 39 respondentů (38 %). Tento názor však nesdílí zbylých 44 %. Spíše nespokojeno je 41 dotazovaných (39 %) a nespokojeno je 5 dotazovaných (5 %).



**Graf č. 24: Spokojenost respondentů s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **13. Jsou pro Vás současně nabízené zaměstnanecké benefity významné?**

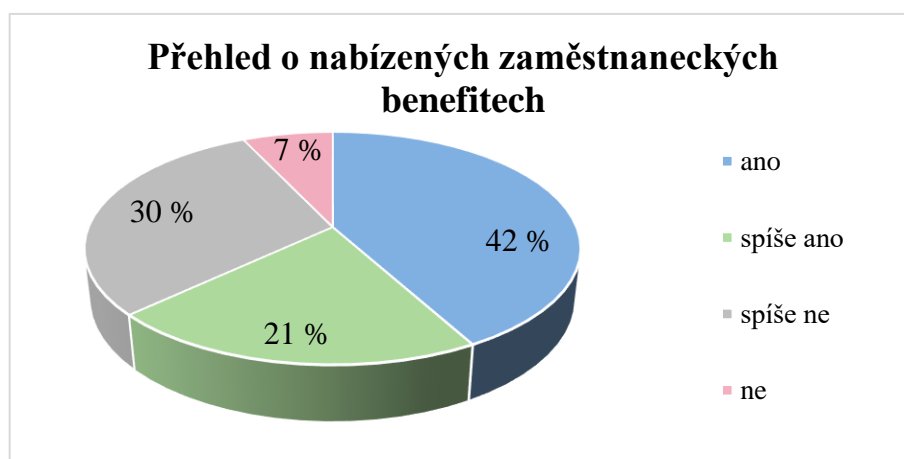
Otázka ohledně významnosti současně nabízených zaměstnaneckých benefitů si kladla za cíl získat informace o tom, které benefity respondenti nejvíce oceňují a naopak, které by nepostrádali v případě vyřazení z nabídky. Z grafu níže jasně vyplývá, že je pro dotazované nejdůležitějším benefitem týden dovolené navíc. Velký význam mají i zvýhodněné tarify od mobilního operátora a příspěvek na penzijní připojištění. Příspěvek na stravování je dalším z poměrně významných benefitů. Odměny při významných jubileích, tj. při pracovních jubileích či odchodu do starobního důchodu, jsou dalším benefitem v pořadí významnosti. Zaměstnanecké poukázky se pro respondenty už jeví jako méně atraktivní, což můžeme přisuzovat faktu, že je lze využít pouze ve vybraných zařízeních, které nemusí všichni zaměstnanci využít. Nejméně významným benefitem je pro respondenty příspěvek k narození dítěte, což je pochopitelné vzhledem k věkové struktuře respondentů, která byla rozebrána v otázce č. 2.



**Graf č. 25: Významnost současně nabízených zaměstnaneckých benefitů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 14. Máte jasný přehled o současně nabízených zaměstnaneckých benefitech?

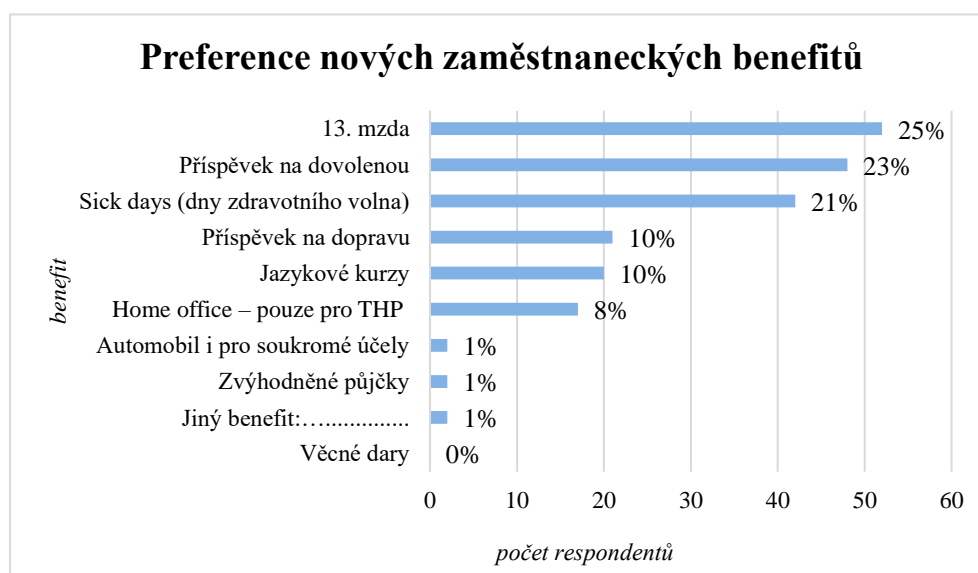
Následovala otázka, zda-li mají vůbec respondenti ponětí o všech nabízených benefitech uvedených v předchozí otázce. Více jak polovina respondentů (63 %) je dobře informovaná o nabídce aktuálně nabízených benefitů. Ovšem 30 % respondentů nemá úplný přehled a 7 % dotazovaných odpovědělo, že přehled nemá vůbec. Celkem je tedy neinformovaných 38 respondentů (37 %), z nichž je 36 zaměstnanců dělnické profese.



**Graf č. 26: Přehled o současně nabízených zaměstnaneckých benefitech**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 15. Které z uvedených zaměstnaneckých benefitů byste uvítali jako nové? Další případně dopište níže.

Jak již vyplynulo z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, společnost neprováděla průzkum spokojenosti zaměstnanců a nemá tedy ani přehled o tom, jaké benefity by zaměstnanci skutečně požadovali. Proto byla respondentům položena tato otázka, kdy mohli vybrat či dopsat maximálně 2 benefity. Mezi top 3 požadované benefity se řadí 13. mzda (25 %), příspěvek na dovolenou (23 %) a sick days (21 %). Vzhledem k tomu, že 40 zaměstnanců dojíždí do zaměstnání, byl projeven zájem také o příspěvek na dopravu. Zájem panuje také o jazykové kurzy, které měli zaměstnanci dříve k dispozici, v současnosti tomu už tak není. Zaměstnanci s druhem práce THP projeví zájem také o home office, neboli práci z domova. O ostatní benefity již nebyl projeven takový zájem. V kolonce „jiný benefit“ vyplnili dva respondenti možnost zajištění brigády ve společnosti pro své potomky.



**Graf č. 27: Preference nových zaměstnaneckých benefitů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

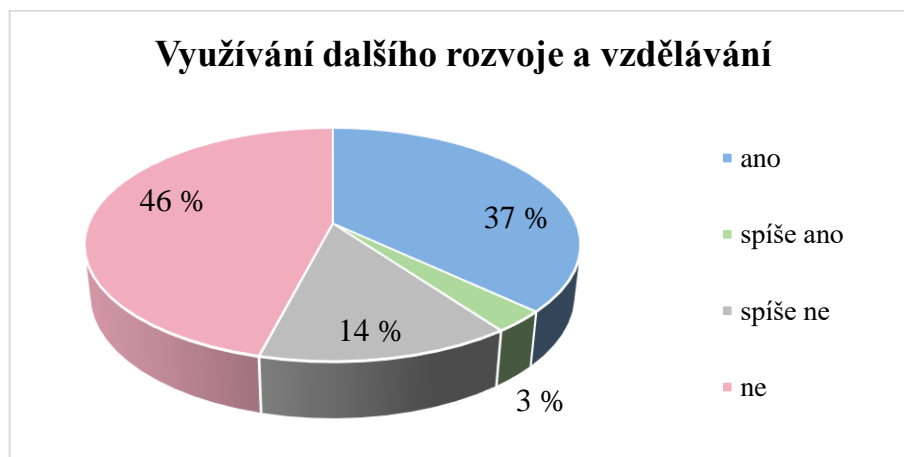
### Vzdělávání a rozvoj

Předposlední část dotazníku obsahuje dvě otázky zaměřené na využívání možnosti rozvoje a vzdělávání a na spokojenost s možnostmi využívání vzdělávání a rozvoje.



**16. Využíváte možnost dalšího rozvoje a vzdělávání pro výkon práce (školení, kurzy...)?**

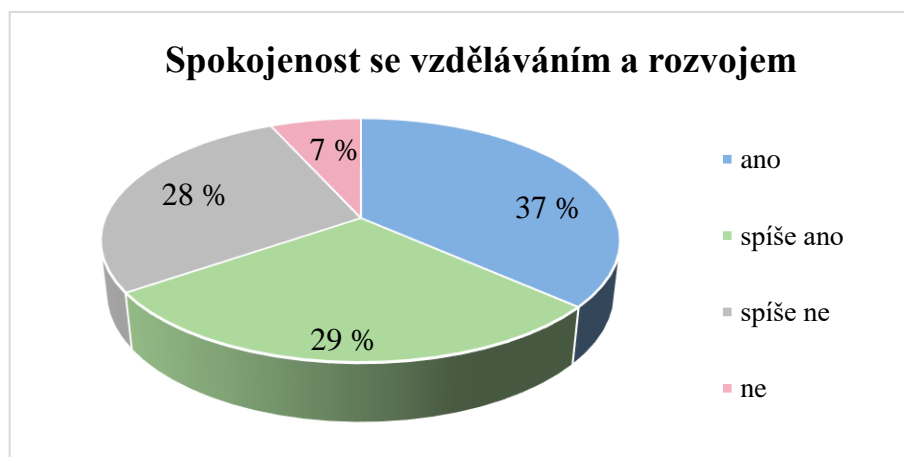
Ve společnosti využívá možnost dalšího rozvoje a vzdělávání zhruba 40 % respondentů, přičemž se ve většině případů jedná o zaměstnance s druhem práce dělník. Naopak 46 % respondentů vůbec nevyužívá možnost dalšího rozvoje, 14 % spíše ne, 3 % spíše ano.



**Graf č. 28: Využívání dalšího rozvoje a vzdělávání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**17. Jste spokojen/a s možností dalšího rozvoje a vzdělávání, které Vám společnost umožňuje?**

S možností dalšího rozvoje a vzdělávání je ve společnosti naprosto spokojeno 38 respondentů (37 %) a spíše spokojeno 30 respondentů (29 %). Naopak spíše nespokojeno je 29 respondentů (28 %) a velká nespokojenost panuje u 7 respondentů (7 %).



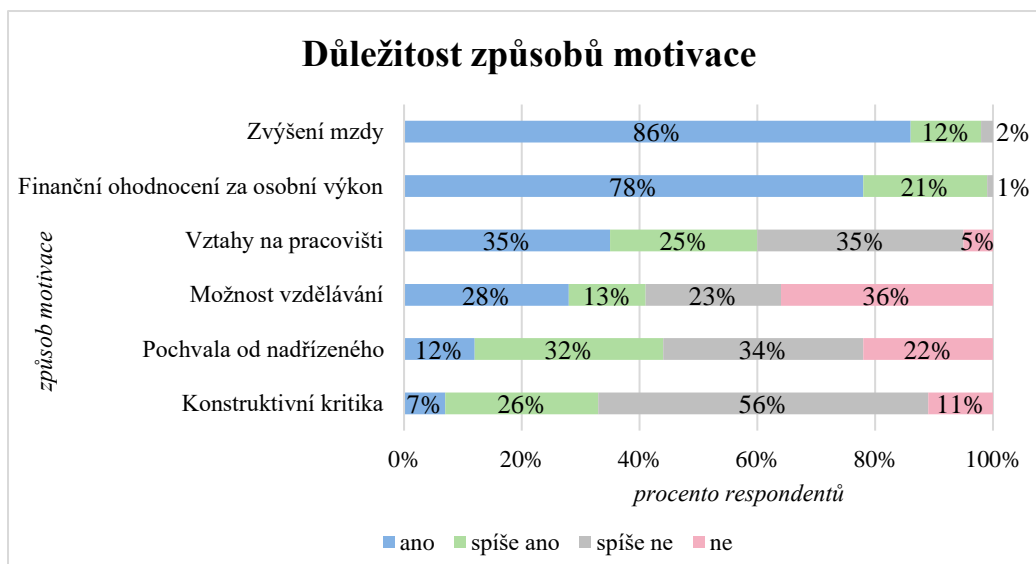
**Graf č. 29: Spokojenost respondentů se vzděláváním a rozvojem ve společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Pracovní prostředí

Poslední část dotazníku zahrnuje celkem 5 otázek, z nichž se 3 otázky týkají oblasti motivace, komunikace a vztahů na pracovišti. Zbylé 2 otázky mají obecnější charakter, týkají se celkového systému odměňování a změny zaměstnání.

### 18. Jsou pro Vás důležité jednotlivé způsoby motivace při výkonu práce?

První otázka poslední části dotazníku měla za úkol zjistit, jak jsou jednotlivé způsoby motivace pro respondenty důležité. Je zřejmé, že nejvíce by zaměstnance motivovaly peněžní odměny ve formě zvýšení mzdy či finančního ohodnocení za osobní výkon. Pro více jak polovinu respondentů je však důležitým motivačním faktorem nehmotná odměna ve formě vztahů na pracovišti, ale také například možnost dalšího vzdělávání. Naopak konstruktivní kritiku respondenti nevnímají jako vhodný druh motivace.

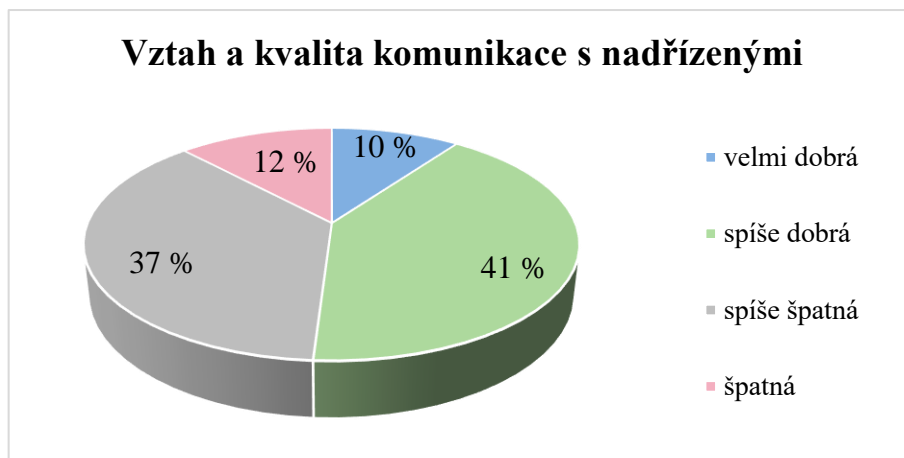


**Graf č. 30: Důležitost způsobů motivace**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 19. Jak hodnotíte vztah a kvalitu komunikace s nadřízenými?

Další dvě otázky byly zaměřeny na vztahy a kvalitu komunikace na pracovišti. První se týkala vztahů a komunikace respondentů se svými nadřízenými. Velmi dobrou komunikaci a vztahy pociťuje 10 respondentů (10 %) a pro 43 respondentů (41 %) je spíše dobrá. Pro zbylou část respondentů nejsou vztahy a komunikace příliš dobré, konkrétně jsou pro 39 respondentů (37 %) spíše špatné a pro 12 respondentů (12 %) špatné. Zajímavostí je, že z celkového počtu 51 nespokojených respondentů je 37 respondentů z úseku sklíčidel (celkově vyplnilo dotazník 47 respondentů z úseku SKL). Odpovědi tak

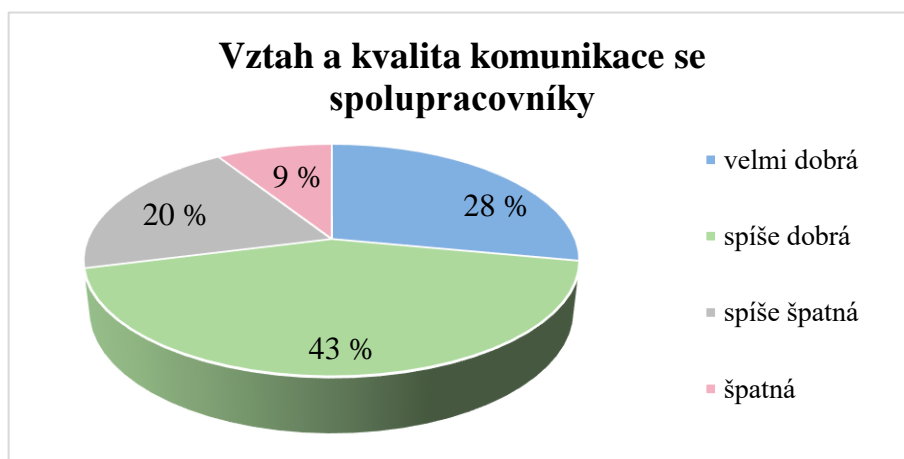
naznačují, že zaměstnanci na úseku sklíčidel nejsou pravděpodobně spokojeni se svými nadřízenými.



**Graf č. 31: Vztah a kvalita komunikace s nadřízenými**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **20. Jak hodnotíte vztah a kvalitu komunikace se spolupracovníky?**

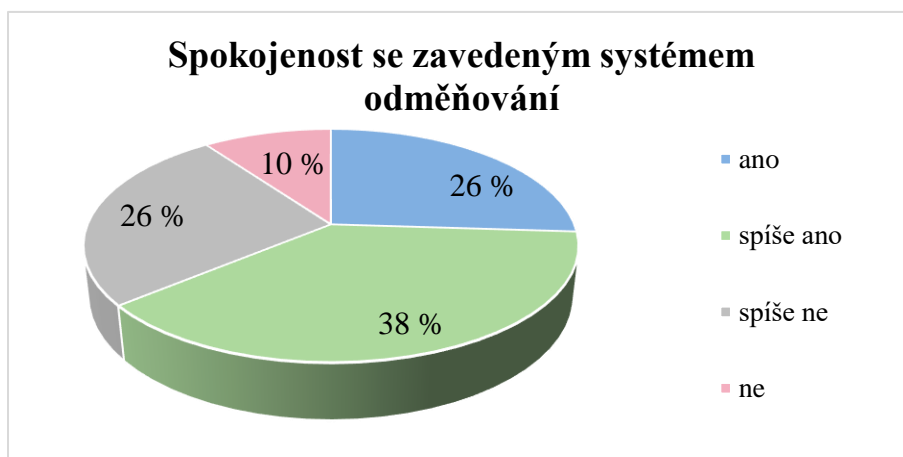
Téměř tři čtvrtiny respondentů vnímá vztahy a komunikaci se svými spolupracovníky za dobré (43 %) či velmi dobré (28 %). Pro 21 respondentů (20 %) nejsou vztahy a komunikace dobré, pro 9 respondentů (9 %) dokonce špatné. Z celkového počtu 30 nespokojených respondentů je 23 respondentů z úseku DOS (celkem vyplnilo dotazník 39 respondentů z úseku DOS). Vztahy mezi spolupracovníky na tomto úseku tak nejsou příliš dobré.



**Graf č. 32: Vztah a kvalita komunikace se spolupracovníky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 21. Jste spokojen/a se zavedeným systémem odměňování ve společnosti?

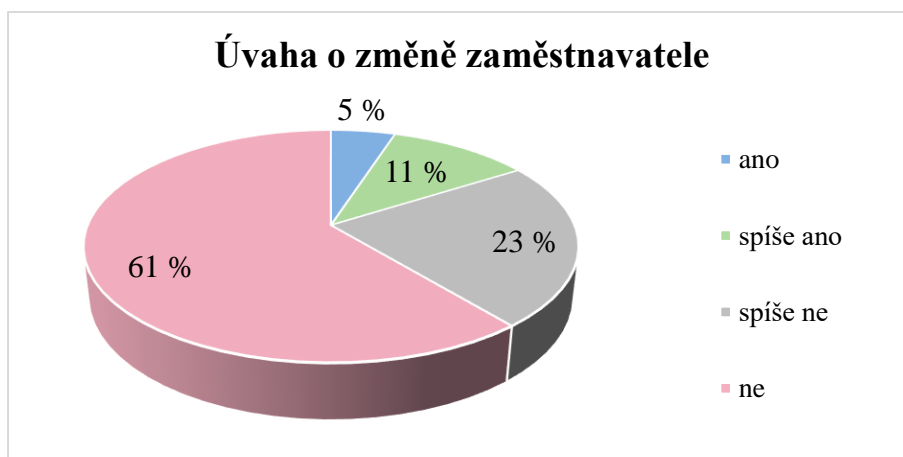
Celkově je se zavedeným systémem odměňování ve společnosti spokojeno 27 respondentů (26 %) a spíše spokojeno je 40 respondentů (38 %). Zbýlých 27 respondentů (26 %) je spíše nespokojeno a 10 respondentů (10 %) je vyloženě nespokojeno. Převažuje tak spokojenost s celkovým zavedeným systémem odměňování ve společnosti.



Graf č. 33: Spokojenost respondentů se zavedeným systémem odměňování  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 22. Přemýšlíte o změně zaměstnavatele?

Na otázku ohledně úvahy o změně zaměstnavatele odpovědělo 5 respondentů (5 %), že o změně zaměstnavatele uvažuje a 11 respondentů (11 %) uvedlo „spíše ano“. Kolonku „spíše ne“ vyplnilo 24 respondentů (23 %) a zbylých 64 respondentů (61 %) neuvažuje o změně zaměstnání vůbec.



Graf č. 34: Úvaha respondentů o změně zaměstnavatele  
(Zdroj: Vlastní zpracování)